QUẢN TRỊ NHÂN SỰ ĐÚNG

THE BIG BOOK OF HR

Nhóm dịch VNHR | Lê Đức Thuận *hiệu đính*

"Tôi vô cùng ấn tượng với cách truyền đạt những "hiểu biết nội tình" sâu sắc hay "những điều cần biết" mà hầu hết những người làm nhân sự chỉ học được qua các phép thử đúng-sai. Giá như tôi có được cuốn sách này khi mới bước vào nghề nhân sự!"

– **Sarah Rajtick**, Tư vấn trưởng *Rajtick Consulting*

BARBARA MITCHELL & CORNELIA GAMLEM

VNHR alphabooks NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Lời khen tặng dành cho quản trị nhân sự đúng

"Gamlem và Mitchell đã rất xuất sắc trong việc cung cấp một lộ trình về những bí mật của việc quản lý con người thành công trong môi trường kinh doanh phức tạp ngày nay. Các tác giả hiểu lịch sử và nguồn gốc của nghề nhân sự cũng như tầm quan trọng của việc nắm bắt sự thay đổi để đáp ứng những thách thức hiện tại và tương lai. Quản trị nhân sự đúng là cuốn sách toàn diện, súc tích và là tài liệu tham khảo thiết yếu cho mọi chuyên gia nhân sự, nhà quản lý và chủ doanh nghiệp."

- Mary Walter Aurther, SPHR,

Giám đốc tuyển dụng nhân tài Enviva Biomass

"Tôi rất vui khi thấy một nguồn tài nguyên dồi dào có thể giúp hướng dẫn các chuyên gia nhân sự trong việc đầu tư nguồn nhân lực của họ. Cuốn sách này cung cấp một bộ khung về quản lý nguồn nhân lực trong các lĩnh vực tuyển chọn và giữ chân nhân tài hàng đầu, các chương trình gắn kết nhân viên và chính sách đãi ngộ tổng thể. Những chương trình này sẽ giúp thúc đẩy chiến lược và sứ mệnh của tổ chức, tạo ra một lực lượng lao động gắn bó, cam kết cao và cải thiện đáng kể hiệu quả làm việc cũng như lợi nhuận tổng thể."

Angela Galyean, Phó

Chủ tịch phụ trách nhân sự Intelsat

"Tôi rất hào hứng với ấn bản mới này – một cuốn sách hướng dẫn quản lý nhân sự toàn diện. Sách đưa ra những lời khuyên thiết thực và hữu ích để đưa kiến thức vào thực tế. Đây là một cuốn sách "phải có" đối với các nhà quản lý ở mọi cấp độ. Tôi khuyên bạn nên ứng dụng nó trong tổ chức của mình."

Judy Perrault,

CEO Mindbank

“Trong cuốn sách toàn diện này, các tác giả cung cấp cho độc giả nhiều thông tin, những câu chuyện, những nguồn tài nguyên và những câu hỏi thảo luận để dẫn dắt bạn vào thế giới tuyệt vời của quản trị nguồn nhân lực. Hai chuyên gia đáng kính trong ngành nhân sự Mitchell và Gamlem đã hào phóng chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm của họ trong cuốn sách mới đầy giá trị này.”

Sharon Armstrong,

tác giả sách về nhân sự

“Để đạt được sự khôn ngoan, trước tiên bạn phải học được ngôn ngữ của khán giả. Tiếp đó, bạn phải đặt mình vào vị trí của họ, thực hiện các công việc và tạo ra một lối đi riêng. Cuối cùng, bạn cần đơn giản hóa và biết đâu là chỗ để nhét đồng 5 xu cho cỗ máy Rube Goldberg hoạt động tốt. Cuốn sách Quản trị nhân sự đúng, giống như hai tác giả, đã vươn lên và thậm chí vượt qua cả ba cấp độ đó.”

- Gerry Crispin, SPHR,

đồng sáng lập CareerXroads

“Quản trị nhân sự đúng là một cuốn sách tham khảo về nghề nhân sự tuyệt vời bao hàm gần như tất cả các lĩnh vực của nghề nhân sự – một nguồn thông tin đáng giá. Các chương sách chứa đựng tất cả mọi thứ, từ các khía cạnh pháp lý của mối quan hệ lao động đến các chức năng cốt lõi của quản trị nhân sự như thu hút và phát triển nhân tài cho tổ chức. Đây là một hướng dẫn thực tế, dễ thực hiện và cung cấp các lời khuyên đáng tin cậy về cách lãnh đạo một bộ phận nhân sự nhằm phục vụ lợi ích của doanh nghiệp mà nó hỗ trợ. Nếu tôi chỉ được chọn một cuốn sách về nhân sự trên kệ của mình, thì đây chính là cuốn sách đó.”

- Gus Siekierka,

cựu Phó Chủ tịch và Giám đốc Nhân sự CSC

“Các chuyên gia nhân sự: Hãy mua nó, đọc nó, dựa vào nó và bạn sẽ không bao giờ hối tiếc! Mặc dù đã có rất nhiều sách về nhân sự được xuất bản, Quản trị nhân sự đúng là hướng dẫn tốt nhất cho một người hành nghề nhân sự. Bất kể bạn là người mới vào nghề

hay đang làm nghề, cuốn sách này sẽ trở thành người bạn đồng hành để tham khảo cho công việc hàng ngày của bạn. Xuyên suốt cuốn sách có thể thấy một điều cực kỳ rõ ràng rằng Mitchell và Gamlem là những chuyên gia dày dạn trong ngành. Khả năng chia nhỏ các khái niệm cũng như cách áp dụng vào các tình huống mà một chuyên gia nhân sự có thể gặp hàng ngày của hai tác giả sẽ khiến cuốn sách được nhiều người nghiền ngẫm kỹ lưỡng. Tôi vô cùng ấn tượng với cách truyền đạt những "hiểu biết nội tình" sâu sắc hay "những điều cần biết" mà hầu hết những người làm nhân sự chỉ học được qua các phép thử đúng-sai. Giá như tôi có được cuốn sách này khi mới bước vào nghề nhân sự! Cuốn sách cũng cho phép bạn dựa vào các nhà lãnh đạo trong nghề nhân sự như thể họ đang ngồi ở bàn làm việc bên cạnh bạn."

- Sarah Rajtick, Tư vấn trưởng Rajtick Consulting

Cuốn sách được hoàn thành với sự hợp tác của Câu lạc bộ Nhân sự Việt Nam (VNHR).

Câu lạc bộ Nhân sự Việt Nam (VNHR) là một tổ chức nghề nghiệp phi lợi nhuận phục vụ cho sự phát triển của ngành quản trị nguồn nhân lực cũng như cộng đồng Nhân sự tại Việt Nam. VNHR ra đời từ năm 2001 và hiện nay có hơn 1.200 hội viên là Giám đốc, Quản lý Nhân sự và Điều hành Doanh nghiệp. VNHR là tổ chức xã hội nghề nghiệp có uy tín cao với các hoạt động trao đổi chuyên môn trên các diễn đàn trực tuyến, tổ chức các sự kiện hội thảo, hội nghị nhân sự và các khóa huấn luyện đào tạo. VNHR là một thành viên trực thuộc Hội các nhà Quản trị Doanh nghiệp Việt Nam (VACD).

Tầng 4, 12M Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1, Tp. Hồ Chí Minh, Việt Nam

Tel: (+84) 28 38 203 625

Email: contact@vnhr.vn

Website: www.vnhr.vn

Lời tựa

Quản trị nhân sự trước đây vốn chỉ được coi là ngành chuyên làm các công việc hành chính, nhưng bây giờ quản trị nhân sự đã tham gia tích cực vào việc thiết lập chiến lược xoay quanh những người mà công việc của họ sẽ đưa tổ chức hướng tới việc đạt được nhiệm vụ, tầm nhìn và mục tiêu.

Trong suốt 20 năm qua, Câu lạc bộ Nhân sự Việt Nam (VNHR) luôn kiên trì với sứ mệnh hỗ trợ các cộng đồng nhân sự trong nước, góp phần vào sự nghiệp phát triển ngành quản trị nhân sự, phát triển đội ngũ các quản lý, chuyên viên phụ trách quản trị nguồn nhân sự chuyên nghiệp, đồng thời tham gia hỗ trợ ban lãnh đạo điều hành phát triển tổ chức. Xa hơn, hoài bão của VNHR là góp sức "nâng tầm nguồn nhân lực Việt", chung tay xây dựng và phát triển đất nước.

Các chương trình hoạt động của VNHR trong nhiều năm qua tập trung vào việc kết nối các nguồn lực trong cộng đồng, cùng chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm, đào tạo chuyên môn cho đội ngũ làm nhân sự. Lực lượng này là những người đảm trách nhiệm vụ quản lý và phát triển nguồn nhân lực nhằm phục vụ mục tiêu phát triển bền vững của tổ chức. Đến nay, VNHR có hàng trăm hội viên đã và đang giữ những vai trò quan trọng trong các tập đoàn đa quốc gia, các công ty, tổ chức trong và ngoài nước.

Song song với các hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, VNHR mong muốn xây dựng một tủ sách chuyên môn cho những người làm nhân sự bởi kiến thức là vô hạn. Dự án này quy tụ các chuyên gia được đào tạo bài bản về chuyên ngành quản trị nguồn nhân lực, có nhiều năm kinh nghiệm cùng tham gia biên soạn các tài liệu quản trị phù hợp để ứng dụng trong các doanh nghiệp Việt Nam; đồng thời tuyển chọn các cuốn sách hay về quản trị nguồn nhân lực trên thế giới để biên dịch và giới thiệu đến độc giả.

Với mong muốn xây dựng một Tủ sách Nhân sự với nhiều sách hay và có giá trị, VNHR hợp tác cùng Alpha Books lựa chọn những cuốn sách về quản trị nhân sự hay trên thế giới để giới thiệu đến độc giả Việt Nam. Cuốn sách mà bạn đang cầm trên tay đã được chúng tôi cân nhắc lựa chọn và biên dịch. Nhóm biên dịch cuốn sách là những người làm lâu năm trong ngành nhân sự, yêu nghề và mong muốn đem đến cho độc giả những cuốn sách chuyên môn có chất lượng dịch thuật tốt nhất.

Sách *Quản trị nhân sự đ* úng (The Big Book of HR) của Barbara Mitchell và Cornelia Gamlem được viết theo dạng cẩm nang thực hành, song cũng giúp người đọc nhìn nhận và hiểu rõ hơn vai trò ngày càng quan trọng của nhân sự trong một tổ chức. Các hướng dẫn thực hành nhân sự trong cuốn sách là khá đầy đủ, chi tiết, bao quát các chức năng cơ bản của quản trị nhân sự trong tổ chức, bên cạnh đó là các biểu mẫu nhân sự để tham khảo. Tuy các hướng dẫn và biểu mẫu trong cuốn sách dựa theo các hoạt động nhân sự và pháp luật lao động của Hoa Kỳ, nhưng các quy trình cơ bản trong chức năng nhân sự là tương đồng và phổ biến. Đây là bộ tài liệu có giá trị tham khảo, hiệu chỉnh để ứng dụng trong các doanh nghiệp Việt Nam.

Phiên bản mới nhất của cuốn sách cập nhật những xu hướng, thay đổi trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực; tác động của sự phát triển công nghệ tới cách thức kinh doanh, tổ chức, quản lý doanh nghiệp, quản lý công việc và nguồn nhân lực. Cuốn sách nhắc nhở những người làm nhân sự phải luôn chủ động cập nhật kiến thức, nắm bắt những xu hướng, thay đổi trong lĩnh vực quản trị nhân sự để chủ động ứng biến, duy trì sự cạnh tranh và phát triển tổ chức vững mạnh.

Nhóm biên dịch và hiệu đính rất mong bạn đọc có những phản hồi, góp ý để những lần tái bản sau được hoàn thiện hơn.

Sáng lập viên - Chủ tịch

Câu lạc bộ Nhân sự Việt Nam ThS. Lê Hồng Phúc

Khuyến nghị

Quản trị nhân sự đúng được xuất bản chỉ nhằm hướng dẫn thông tin. Bạn đọc nên hiểu rằng mặc dù cuốn sách được cấu trúc nhằm cung cấp các thông tin chính xác và hiện hành về các vấn đề tuân thủ pháp luật lao động tại thời điểm xuất bản, nhưng thông tin trong tài liệu này về bản chất là thông tin chung và không nên xem là tư vấn mang tính pháp lý. Luật pháp và các quy định luôn có sự thay đổi. Các thông tin trong cuốn sách này cũng như bất kỳ thông tin nào được tìm thấy trên Internet đều không thể thay thế cho các tư vấn mang tính pháp lý. Việc giải quyết từng tình huống mà độc giả gặp phải cuối cùng cần phải được xác định dựa theo từng trường hợp cụ thể, tùy thuộc vào các sự kiện cụ thể và cần có các tư vấn mang tính pháp lý thích hợp.

Hướng dẫn sử dụng cuốn sách

Quản trị nhân sự đúng gồm 30 chương và được biên soạn thành năm phần. Trong từng phần, mỗi chương liên quan đến một chủ đề hoặc một chức năng và được trình bày dưới dạng văn bản dễ theo dõi, với rất nhiều ví dụ, mẹo và ghi chú bên lề nhằm cung cấp cho bạn đọc nhiều thông tin nhất có thể. Phần Phụ lục bao gồm các tài nguyên bổ sung để giúp bạn thiết kế các biểu mẫu hoặc quy trình của riêng bạn.

Phần một: Tuyển chọn và hội nhập nhân viên mới (Chương 1-12)

Trong phần này, chúng tôi thảo luận về cách bạn bắt đầu xác định đối tượng nhân viên và số lượng nhân viên mà tổ chức của bạn sẽ cần để đáp ứng các mục đích và mục tiêu chiến lược của tổ chức. Chúng tôi xem xét các vấn đề pháp lý xung quanh quyền của người lao động/nhân viên trước khi thảo luận về quy trình tuyển dụng, bao gồm tìm ứng viên ở đâu, làm thế nào để phỏng vấn và tuyển chọn ứng viên tốt nhất, làm thế nào để đưa ra lời mời làm việc, và sau đó làm thế nào để giúp nhân viên mới hòa nhập với tổ chức một cách thành công.

Phần hai: Gắn kết và giữ chân nhân viên (Chương 13-16)

Trong phần này, chúng tôi tìm hiểu các mục quan trọng trong cách thu hút nhân viên sao cho họ làm việc hiệu quả nhất có thể và sau đó là làm thế nào để giữ chân họ cho tổ chức của bạn. Cả hai chức năng này có tác động lớn đến lợi nhuận ròng của tổ chức. Chúng tôi xem xét vấn đề về sự linh hoạt tại nơi làm việc và vai trò của nó trong quá trình giữ chân nhân viên, đồng thời cung cấp cho bạn thông tin về cách tạo ra các chương trình khen thưởng và công nhận hiệu quả cho tổ chức của bạn.

Phần ba: Chính sách đãi ngộ tổng thể (Chương 17-21)

Trong phần này, chúng tôi xem xét các vấn đề pháp lý xung quanh

lương thưởng, đồng thời giới thiệu khái niệm lương thưởng và tầm quan trọng của hệ thống lương thưởng đối với tổ chức của bạn. Chúng tôi hướng dẫn bạn các bước để phát triển một cơ cấu lương thưởng và sau đó thảo luận về các khía cạnh ngày càng phức tạp nhưng quan trọng về các quyền lợi cho nhân viên.

Phần bốn: Phát triển nhân viên (Chương 22-26)

Trong phần này, chúng tôi xem xét tầm quan trọng của việc cung cấp cơ hội phát triển cho nhân viên của bạn và quy trình xác định những cơ hội phát triển cần thiết trong tổ chức của bạn. Sau đó, chúng tôi xem xét các hình thức cung cấp sự phát triển, bao gồm đào tạo và cố vấn, đồng thời xem xét tác động vô cùng tích cực mà việc huấn luyện có thể đem lại trong chiến lược phát triển nhân viên của bạn. Chúng tôi thảo luận về chiến lược quản lý hiệu quả làm việc, bao gồm quy trình đánh giá, quy trình phản hồi và cách tổ chức các cuộc đối thoại quan trọng cần thiết để giúp nhân viên đạt đến tiềm năng tốt nhất của họ.

Phần năm: Quan hệ lao động (Chương 27-30)

Trong phần này, chúng tôi xem xét các lĩnh vực của quan hệ nhân viên và quan hệ lao động, quản lý rủi ro, giải quyết xung đột và chấm dứt mối quan hệ lao động. Mỗi chủ đề này đều có tác động rất lớn trong vòng đời làm việc của nhân viên.

Phụ lục: Tài nguyên bổ sung

Phần này cung cấp các mẫu, biểu đồ, biểu mẫu và nhiều thứ khác để giúp tổ chức của bạn quản lý các quy trình nhân sự và tối đa hóa năng suất lao động.

PHẦN MỘT

TUYỂN CHỌN VÀ HỘI NHẬP NHÂN VIÊN MỚI

Chương 1
Giới thiệu về quản trị nhân sự

Chào mừng bạn đến với phiên bản mới nhất của *Quản trị nhân sự đúng*. Có thể bạn là một chuyên viên nhân sự mới bắt đầu sự nghiệp, một nhà quản lý hoặc chủ doanh nghiệp không có sự hỗ trợ về nhân sự và cần thu thập thông tin về cách tuyển dụng, phát triển hoặc sa thải nhân viên. Cuốn sách này dành cho bất cứ ai phụ trách công việc quản lý con người, và cho những người muốn tối đa hóa tác động của nhân viên đến sự thành công của tổ chức. Mặc dù các hoạt động nhân sự đều có mối liên kết mạnh mẽ, cuốn sách này được thiết kế sao cho mỗi chương đều có thể tồn tại độc lập. Nếu cần thiết, chúng tôi sẽ giới thiệu bạn đến các chương khác trong cuốn sách để biết thêm thông tin hoặc đến Phụ lục để tham khảo các biểu mẫu và thông tin có giá trị khác mà bạn có thể sử dụng để bổ sung cho công việc đang làm tại tổ chức của bạn.

Nghề quản trị nhân sự từng được gọi dưới nhiều cái tên – quan hệ lao động, tổ chức cán bộ, nhân sự – và ngày nay một số tổ chức đã sáng tạo thêm một vài cái tên nữa, ví dụ như tại Google, người ta gọi nghề nhân sự là "hoạt động con người". Nghề quản trị nhân sự trước đây chỉ được coi là ngành chuyên làm các công việc hành chính, nhưng ngày nay bộ phận nhân sự tham gia tích cực vào việc thiết lập chiến lược xoay quanh những người mà công việc của họ sẽ đưa tổ chức của bạn hướng tới nhiệm vụ, tầm nhìn và mục tiêu. Quản trị nhân sự có thể và nên đóng vai trò là cố vấn cho ban lãnh đạo của tổ chức nhằm phát triển các kế hoạch nhân sự chiến lược liên kết với kế hoạch chiến lược của tổ chức, qua đó đảm bảo tuyển dụng được những người phù hợp để giúp công ty đạt được các mục tiêu và hoàn thành nhiệm vụ của mình. Bộ phận nhân sự kết hợp với các cán bộ quản lý để cung cấp cơ hội phát triển, tối đa hóa tiềm năng của mỗi nhân viên. Bộ phận nhân sự tư vấn cho ban quản lý về các chương trình đãi ngộ tổng thể

(thù lao và phúc lợi), tiền thưởng và các chương trình khen thưởng được thiết kế để giảm thiểu chi phí luân chuyển nhân viên, đồng thời tối đa hóa khả năng gắn kết và giữ chân nhân viên.

Để tăng thêm giá trị cho tổ chức, các chuyên viên nhân sự phải hiểu lĩnh vực mà họ đang làm chứ không chỉ dừng lại ở phần công việc của họ. Họ cũng cần phải hiểu được bản chất kinh tế của ngành nghề – nguồn ngân sách cho tổ chức lấy từ đâu nếu đó là một tổ chức phi lợi nhuận hoặc tổ chức kiếm tiền như thế nào nếu đó là một tổ chức vì lợi nhuận. Giống như bất kỳ doanh nhân nào, một chuyên viên nhân sự toàn diện phải đọc và hiểu được báo cáo lỗ lãi, tạo lập và quản lý ngân sách, và hiểu các trung tâm lợi nhuận. Thông thường, các chuyên viên nhân sự hạn chế bản thân bằng cách không chủ động tham gia các cuộc thảo luận về marketing, tài chính và các hoạt động kinh doanh của tổ chức. Họ chỉ lên tiếng khi cuộc thảo luận xoay quanh các chủ đề như tiền lương hoặc phúc lợi. Bà Pam Farr, cựu Giám đốc Nhân sự tài giỏi và có chiến lược cao tại Marriott International, từng kể rằng bà sẽ căn thời gian khi tham dự các cuộc họp lãnh đạo cấp cao. Bà sẽ đợi ít nhất 20 phút trước khi đưa ra một vấn đề liên quan đến quản trị nhân sự. Trong suốt thời gian đó, bà sẽ tích cực tham gia vào các cuộc thảo luận về marketing hoặc tài chính. Điều đó đã giúp bà trở thành một đối tác có giá trị với các giám đốc điều hành khác, những người mà trước tiên nhìn nhận bà với tư cách là một đồng nghiệp và sau là người lãnh đạo nhân sự.

Để thực sự đặt bản thân vào vị trí của một chuyên viên nhân sự, hãy nghĩ xem bạn có thể làm gì để tăng thêm giá trị cho tổ chức. Bạn có thể làm những việc sau hay không:

- Tích cực tham gia với sự hiểu biết của mình vào các cuộc thảo luận xoay quanh mục tiêu kinh doanh của tổ chức?
- Tìm cách thực hiện một công việc gì đó hiệu quả hơn so với cách đang thực hiện?
- Xác định khả năng đóng góp của con người và quy trình vào kết quả cuối cùng?
- Cộng tác với các lãnh đạo khác trong công ty để tối đa hóa hiệu quả tổ chức nhân sự?
- Suy nghĩ có chiến lược bằng cách lường trước những thách thức và giải quyết các vấn đề tiềm ẩn?
- Đặt đúng câu hỏi để giúp tổ chức đạt được mục tiêu và hoàn thành nhiệm vụ?

- Dẫn đầu các sáng kiến đổi mới khi được yêu cầu?
- Trao đổi hiệu quả để tạo ảnh hưởng tới các vị lãnh đạo khác?
- Quản lý chi phí liên quan đến nhân viên?
    - Thể hiện sự thành thạo của bạn trong các chủ đề liên quan đến quản trị nhân sự, chẳng hạn như bố trí, giữ chân nhân viên, phân tích nhân sự, vấn đề thù lao, phúc lợi, đãi ngộ tổng thể, khen thưởng, quan hệ nhân viên, phát triển nhân viên, phát triển lãnh đạo, phát triển tổ chức, mối quan hệ lao động, phần mềm quản lý nhân sự và nhiều hơn thế?
- Dẫn dắt tổ chức một cách có đạo đức và bảo vệ tổ chức?

Trước khi bạn tìm hiểu các chức năng cụ thể trong quản trị nhân sự được thảo luận chi tiết hơn trong cuốn sách này, chúng tôi muốn giới thiệu cho bạn một số chủ đề về lợi ích chung ảnh hưởng đến mọi thứ khác trong quản trị nhân sự:

- Nhiều thế hệ nhân viên tại nơi làm việc
- Toàn cầu hóa
- Công nghệ quản trị nhân sự
- Phân tích quản trị nhân sự và phân tích con người
- Văn hóa tổ chức.

NHIỀU THẾ HỆ NHÂN VIÊN TẠI NƠI LÀM VIỆC

Vì con người ngày càng sống lâu và làm việc lâu hơn, nên chúng ta có đến năm thế hệ có thể làm việc cùng nhau; và chúng ta đã dần nhận thức rõ các vấn đề nảy sinh khi có nhiều thế hệ làm việc cùng với nhau. Thế hệ thiên niên kỷ (Thế hệ Y[i]) hiện là thế hệ chiếm số lượng đông nhất tại nơi làm việc kể từ thế hệ cựu chiến binh Thế Chiến I và thế hệ Baby Boomer[ii] . Không có gì lạ khi ngày nay những người trẻ tuổi lại quản lý người lớn tuổi và điều này có thể dẫn đến căng thẳng cho cả hai phía. Các nhà quản lý và chuyên viên nhân sự cần nhận ra quả bom nổ chậm này và giúp các nhân viên nhìn nhận đồng thời tôn trọng một sự thật rằng mỗi thế hệ đều có những kỹ năng và khả năng riêng được họ mang đến nơi làm việc.

Chúng tôi phát hiện ra rằng các thế hệ có cả sự khác biệt và tương đồng, và điều quan trọng nhất cần xem xét là làm thế nào để tối đa hóa sự tương đồng, từ đó tất cả chúng ta có thể làm việc vì mục

tiêu của tổ chức. Các tổ chức cần nhận thức được đặc điểm chung của tập thể nhân viên và thiết kế các chiến lược để thu hút và giữ chân nhân tài cho dù họ đến từ thế hệ nào!

Theo Nicole Lipkin, tác giả cuốn *Y in the Workplace: Managing the "Me First" Generation* (tạm dịch: *Thế hệ Y tại nơi làm việc: Quản lý thế hệ của "cái tôi"*), những gì chúng ta đang chứng kiến không phải là vấn đề về thế hệ. Có ai lại không muốn sự linh hoạt? Có ai lại không muốn hiểu bối cảnh của công việc? Có ai lại không muốn có sự cân bằng tốt hơn giữa công việc và cuộc sống? Sự khác biệt duy nhất là Thế hệ Y mới là người nói lên những gì mà mọi thế hệ khác đang nghĩ. [1]

Bạn có thể tìm thấy một khối lượng lớn thông tin về cả bốn thế hệ trong cuốn sách *The Essential HR Handbook: A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional* (tạm dịch: *Cẩm nang thiết yếu về quản trị nhân sự: Tài liệu tham khảo nhanh dành cho nhà quản lý hay chuyên gia nhân sự)* [2] . Thế hệ Y và thế hệ iGen [iii] mong muốn được phản hồi liên tục. Họ muốn biết họ làm việc tốt hay tệ như thế nào mỗi ngày. Đây không phải là thế hệ có thể ngồi yên chờ đợt đánh giá kết quả làm việc hằng năm để lắng nghe những gì bạn nghĩ về họ. Và họ sẽ không đợi bạn phản hồi, họ sẽ hỏi bạn trước. Theo một bài báo trên Tạp chí *Harvard Business Review* , "Thế hệ Y xem công việc là một phần quan trọng của cuộc sống, chứ không phải là một hoạt động riêng biệt cần được 'cân bằng' với cuộc sống." [3] Điều này dẫn đến nhu cầu tìm một nơi làm việc khiến họ cảm thấy phấn khích và là nơi họ có thể kết bạn. Họ cũng muốn học thêm các kỹ năng mới và kết nối tới một việc gì đó có ý nghĩa với cá nhân họ.

Đây là thế hệ đã quen với việc được ca ngợi về bất cứ điều gì họ hoàn thành. Nhiều người trong số họ đã thành công vượt bậc từ khi còn nhỏ và lớn lên với những lời khen ngợi vì hoàn thành tốt công việc. Thế hệ Y thích làm việc theo nhóm, họ quen làm việc theo nhóm nhưng họ cũng có thể làm việc độc lập. (Giống như việc họ dành toàn bộ thời gian để chơi game trong quá trình trưởng thành). Họ muốn được công nhận khi làm tốt và sẽ hưởng ứng nhiệt tình khi được hướng dẫn.

Thế hệ Y thích thử nghiệm ý tưởng mới; họ dùng sự nhiệt tình để lôi kéo các nhân viên khác trong công ty, những người không hào hứng lắm với sự thay đổi. Thêm vào đó, thế hệ Y tình nguyện dành cả cuộc sống của họ cho công việc, vì vậy công ty của bạn phải cung cấp đủ cơ hội để họ duy trì đam mê.

Rõ ràng là công ty của bạn cần cung cấp cho thế hệ Y công nghệ tiên tiến để thực sự thu hút họ vào công việc hoặc nhờ họ giúp bạn tìm giải pháp công nghệ tốt.

Bạn cần phải trung thực với họ, trung thực ngay từ trang web của công ty và trong suốt quá trình tuyển dụng, trong cách bạn kéo họ về cùng chiến tuyến, và như Bruce Tulgan viết trong cuốn *Not Everyone Gets a Trophy: How to Manage Generation Y* (tạm dịch: *Không phải ai cũng giành được cúp: Cách quản lý thế hệ Y):* "Ít có điều gì khiến thế hệ Y nhạy cảm hơn là quảng cáo trái sự thật. Họ sẽ lan truyền tin đó nếu họ cảm thấy mình bị lừa".

Thế hệ mới nhất (iGen) là những người sinh ra sau năm 1995 và hoàn toàn bị ảnh hưởng bởi những thay đổi nhanh chóng trong thế giới của chúng ta. Họ có xu hướng khoan dung, hoạt động xã hội và cam kết với các sự nghiệp chung như bảo vệ môi trường. Họ có mối quan hệ chặt chẽ với cha mẹ và đã được nuôi dưỡng trong một thế giới bão hòa truyền thông. Nói rằng họ phụ thuộc vào công nghệ sẽ là một nhận định sai lầm, vì vậy hãy chắc chắn rằng các chiến lược tuyên truyền của bạn chứa các ứng dụng di động vì đây là thế hệ mà ngay cả việc gửi thư điện tử cũng bị coi là chậm chạp.

Tác động của vấn đề khác biệt thế hệ ở nơi làm việc có thể là một thách thức đối với các nhà quản lý và các nhà quản trị nhân sự, nhưng miễn là chúng ta thừa nhận rằng mỗi thế hệ có hành vi, thói quen, mong muốn và thái độ riêng biệt cũng như hiểu rõ những khác biệt đó, nhà quản trị nhân sự có thể giúp các tổ chức giải quyết những khác biệt này và sử dụng những thế mạnh mà mỗi nhân viên mang lại – bất kể họ thuộc thế hệ nào. Với sự đa dạng thế hệ nhân viên tại nơi làm việc hiện nay, các tổ chức có thể tìm được lợi thế chiến lược bằng cách tận dụng sự đa dạng mà các thế hệ khác nhau mang lại cho nơi làm việc. Các chuyên viên nhân sự cần phải đổi mới và phát triển các giải pháp mới lạ như đề xuất đảo ngược việc hướng dẫn (một nhân viên trẻ hơn sẽ cố vấn cho một nhân viên lớn tuổi hơn về các công nghệ mới nhất).

TOÀN CẦU HÓA

Thế giới và môi trường kinh doanh đã trải qua quá trình toàn cầu hóa nhanh chóng trong những thập kỷ gần đây, điều này đòi hỏi chuyên viên nhân sự phải thay đổi quan điểm theo nhiều cách, bao gồm tuyển dụng toàn cầu và quản lý ở các nền văn hóa khác nhau. Các chuyên viên nhân sự hoặc nhà quản lý làm việc trong các tổ chức đa quốc gia phải rất linh hoạt và dễ thích nghi mới có

thể tồn tại và phát triển trong thế giới ngày càng phức tạp ngày nay. Công việc thời hiện đại đòi hỏi một tư duy toàn cầu – đó là nhận thức về sự khác biệt văn hóa và biết rằng kinh doanh ở các quốc gia khác có thể (và rất có thể) khác biệt đáng kể so với việc kinh doanh ở Hoa Kỳ hoặc bất cứ nơi nào. Chúng ta cần tìm hiểu pháp luật và quy định địa phương, đồng thời học cách tôn trọng nền văn hóa nơi chúng ta đang làm việc. Như đã nêu trong cuốn *Managing Across Cultures* (tạm dịch: *Quản lý xuyên quốc gia*), "Không hề nói quá khi cho rằng: ngày nay bạn sẽ không thành công trong môi trường kinh doanh toàn cầu hóa nếu bạn không hiểu, tôn trọng và biết cách quản trị xuyên quốc gia". [5]

Để phát triển nhanh trong nền kinh tế toàn cầu hóa, tất cả chúng ta phải rất linh hoạt và phải thích ứng nhanh với các tình huống hiện tại, bao gồm cả thời gian và cách thức thực hiện công việc, ngôn ngữ tiến hành công việc. Rất nhiều vấn đề xoay quanh việc quản trị trong nền kinh tế toàn cầu hóa xuất phát từ thực tế là nhiều khi chúng ta phải quản lý những người mà chúng ta không thể nhìn thấy hoặc có lẽ chưa bao giờ gặp nhau ngoài Skype.

Như Stephen Covey đã đề cập trong cuốn *The 7 Habits of Highly Successful People* (*7 thói quen của người thành đạt*):"Lắng nghe và thấu hiểu" [6] . Bạn cần phải hiểu về văn hóa của tổ chức mình cũng như văn hóa tại nơi đặt trụ sở của tổ chức. Một khi bạn đã rõ về điều đó, đã đến lúc bắt đầu tìm hiểu văn hóa ở những nơi khác và các doanh nghiệp khác. Theo Lance Richards, chuyên gia nhân sự toàn cầu, chuyên gia nhân sự cấp cao, Phó Giám đốc giải pháp lực lượng lao động toàn cầu tại Kelly OCG, văn hóa không chỉ là những thứ có thể nhìn thấy như nghi thức trao đổi danh thiếp ở Nhật Bản; văn hóa còn là vấn đề sâu xa trong cách mọi người cư xử và tương tác với người khác.

Chào mừng bạn đến thế kỷ XXI, nơi chúng ta đều đang sống trong cái gọi là ngôi làng toàn cầu. Nền kinh tế toàn cầu hóa chạm đến mọi khía cạnh của cuộc sống và đặc biệt là các doanh nghiệp. Melanie Young, chuyên gia nhân sự toàn cầu, chuyên gia nhân sự cấp cao, Phó Chủ tịch của Global HR, tập đoàn kinh doanh toàn cầu của Arror Electronics cho biết, có một thời gian, quản trị nhân sự toàn cầu hay quản trị nhân sự quốc tế là một chuyên ngành chỉ tác động đến một số doanh nghiệp Hoa Kỳ. Bây giờ, nó đã tác động đến toàn bộ cuộc sống của hầu hết chúng ta. Hãy xem xét những thách thức thú vị (và thực tế) này:

- Bạn làm việc cho một tổ chức toàn cầu và được yêu cầu phục vụ trong một nhóm đặc nhiệm với những người sống cùng

thành phố với bạn, tổ chức của bạn đặt trụ sở chính tại châu Âu và những người khác đến từ Nam Mỹ và châu Á. Thử thách đầu tiên của bạn là tìm ra thời điểm để mọi người có thể họp hội nghị từ xa hoặc qua Skype! Có sự khác biệt lớn về văn hóa trong nhóm dự án, đó là khác biệt trong cách tiếp cận giải quyết vấn đề. Bạn nhanh chóng nhận ra rằng bạn phải điều chỉnh cách giao tiếp của mình vì bạn không thể quá thẳng thắn, và chắc chắn bạn không thể nói về những điều tuyệt vời ở đất nước của bạn bởi vì hầu hết mọi người khác đều cảm thấy cách làm của họ là đúng và nó đã được thực hiện khá tốt!

- Bạn làm việc cho cùng một tổ chức toàn cầu như đã đề cập ở trên, bạn có nhiệm vụ thiết kế một hệ thống quản lý hiệu suất làm việc mới để sử dụng trên toàn thế giới. Đột nhiên, bạn cần phải cập nhật đầy đủ thông tin về các hội đồng ở châu Âu và luật bảo vệ quyền riêng tư tại nhiều quốc gia khác nhau. Bạn biết rằng ở một số quốc gia, các đánh giá về hiệu quả làm việc không được chia sẻ với bất kỳ ai trong tổ chức, bao gồm cả phòng nhân sự và một số quốc gia khác yêu cầu khước từ trách nhiệm, vốn có thể là bất hợp pháp tại Hoa Kỳ.
- Bạn đang tiến hành công tác tuyển dụng cho một tổ chức toàn cầu và khám phá ra rằng khi phỏng vấn, họ sẽ đặt câu hỏi mang tính cá nhân như tuổi tác, tình trạng hôn nhân, tôn giáo và các chủ đề khác vốn bất hợp pháp tại Hoa Kỳ. Tổ chức của bạn xây dựng một cổng thông tin việc làm mới để hỏi các ứng viên về tôn giáo, chủng tộc, quốc tịch, tuổi tác và các thông tin khác của họ.
- Bạn đang họp với một nhóm nhân viên đa sắc tộc và kể về những điều mà bạn cho là buồn cười, đáp lại bạn là một bầu không khí im ắng.
- Tổ chức của bạn đang xem xét chuyển sang các quốc gia khác và bạn thuộc nhóm lập kế hoạch. Bạn cần xem xét loại hình chính phủ và tốc độ phát triển kinh tế ở các địa điểm tiềm năng, cũng như quy mô và trình độ kỹ năng của lực lượng lao động có sẵn. Sau đó, bạn cần có sự hiểu biết đầy đủ về luật pháp quốc tế, khu vực và địa phương sẽ ảnh hưởng đến doanh nghiệp của bạn. Tất cả điều này nên được hoàn thành trước khi có quyết định cuối cùng về địa điểm đặt trụ sở.
- Bạn đang cử một số nhân viên của trụ sở chính đi công tác trong một khoảng thời gian nhất định ở một quốc gia khác.

Bạn cần chuẩn bị một khoản thù lao và phúc lợi phù hợp với tổ chức và với mỗi nhân viên.

Đây chỉ là một vài ví dụ về những thách thức mà các chuyên viên nhân sự đang phải đối mặt trong môi trường kinh doanh toàn cầu. Những ví dụ trên khắc họa tính phức tạp của các thách thức mà ngành nhân sự đang và sẽ phải đối mặt; vì vậy, các chuyên viên nhân sự cần học cách để tư duy và vận hành khác biệt.

Theo Silvia Bagdadli, Phó Giáo sư ngành tổ chức và quản lý nguồn nhân lực tại Đại học Bocconi đồng thời là Giám đốc Điều hành của chương trình quản trị nguồn nhân lực chiến lược tại trường Quản lý SDA Bocconi ở Milan, Ý, được đăng trên *Tạp chí Nhân sự* vào tháng 5 năm 2011: "Các chuyên viên nhân sự thời kỳ toàn cầu hóa cần có một số năng lực như: kiến thức về quản trị nhân sự chiến lược, mô hình, phương pháp và kỹ thuật nhân sự; kỹ năng giải quyết vấn đề; kỹ năng quản lý con người; và cuối cùng là khả năng thích ứng với tình hình quốc tế". [7]

Vậy các chuyên viên nhân sự có thể làm gì nhằm có được kinh nghiệm cần thiết để làm việc trong môi trường toàn cầu? Hãy xem xét những gợi ý sau:

- Theo dõi tin tức và các sự kiện quốc tế bằng cách đọc các bài báo viết về những sự kiện toàn cầu như: *International Herald Tribune, New York Times, Washington Post, và Wall Street Journal,* cũng như các tạp chí kinh doanh lớn, bao gồm *The economist, Fortune, Forbes và Harvard Business Review.* Đọc báo trực tuyến của các quốc gia khác (Nhiều quốc gia có đăng tin tức bằng tiếng Anh hoặc có thể sử dụng công cụ dịch thuật trên Google).
- Kết nối với các đồng nghiệp có kinh nghiệm hoặc có lý lịch quốc tế. Cân nhắc nhờ họ làm cố vấn cho bạn về các vấn đề toàn cầu.
- Tình nguyện phục vụ trong các lực lượng đặc nhiệm hoặc ủy ban quốc tế để tích lũy kinh nghiệm.
- Học ngoại ngữ qua mạng hoặc tham gia các lớp học.
- Nhận nhiệm vụ tại một địa điểm ít mong muốn để tích lũy được kinh nghiệm quý báu với hy vọng sẽ sử dụng được kinh nghiệm đó làm bàn đạp để đạt được một vị trí tốt hơn tại một vài nơi khác trên thế giới.
- Đăng ký tham gia các chương trình chuyên gia quản trị nhân sự toàn cầu hoặc các lớp học kinh doanh quốc tế.

- Tận dụng các thông tin về quản trị nhân sự toàn cầu trên trang web của Hiệp hội quản trị nhân sự Hoa Kỳ (SHRM) (*www.shrm.org*).

Khi bạn bắt đầu làm việc ở các quốc gia khác hoặc với đồng nghiệp đến từ các nước khác, bạn cần phải hiểu rằng cách thức chúng ta giao tiếp đóng vai trò quan trọng trên mọi khía cạnh công việc, bởi nó ảnh hưởng đến việc xây dựng mối quan hệ và là chìa khóa quyết định sức ảnh hưởng cũng như uy tín của bạn. Cách bạn giao tiếp với những người đến từ các quốc gia khác có thể quan trọng hơn so với việc bạn có thể nói được một ngôn ngữ chung. Chắc chắn bạn nên chia sẻ thông điệp của mình theo cách thừa nhận và tôn trọng sự khác biệt về văn hóa và môi trường kinh doanh. Đừng hạ mình hay ra vẻ ta đây, hãy cố gắng sử dụng từ ngữ và khái niệm đơn giản, câu cú ngắn gọn và hình ảnh minh họa để người nghe có thể hiểu nhất quán. Việc sử dụng ngôn ngữ quá phức tạp hoặc các mẫu câu quá rắc rối có thể làm cho người nghe thấy bối rối và cũng tạo ra hình ảnh ngạo mạn. Hãy dành một chút thời gian trước khi bạn họp hay trình bày với một người xa lạ hoặc một nhóm người không quen để tìm hiểu đầy đủ về họ, từ đó xác định cách thức và nội dung trình bày.

Việc xây dựng mối quan hệ với những người đến từ các quốc gia và nền văn hóa khác nhau cũng tương tự như việc làm quen với đồng nghiệp tại đất nước của bạn. Hãy đặt các câu hỏi để biết thêm về đồng nghiệp. Nếu bạn được yêu cầu, hãy tham gia vào các hoạt động nơi bạn có thể làm quen với nhân viên và xem họ sử dụng thời gian của họ khi không làm việc như thế nào. Điều này sẽ gia tăng vốn hiểu biết của bạn về văn hóa của họ. Bất cứ khi nào có thể, hãy lôi kéo mọi người vào những hoạt động bạn đang thực hiện. Ví dụ, hãy tìm hiểu xem họ thích tổ chức các buổi họp như thế nào, rồi thu thập các ý tưởng cho chương trình họp và yêu cầu họ đề xuất những người nên có mặt trong cuộc họp đó. Nếu bạn đang lên lịch cho một hội nghị quốc tế qua điện thoại, hãy chọn thời gian phù hợp với phần lớn những người tham gia, ngay cả khi thời điểm đó sớm hoặc muộn hơn so với quyết định của bạn.

Trong hầu hết các nền văn hóa, nếu bạn có cơ hội gặp mặt trực tiếp, ẩm thực và các bữa ăn là một bước quan trọng trong việc xây dựng mối quan hệ. Hãy cố gắng thử các món ăn địa phương. Thông thường họ sẽ phục vụ các món ăn quen thuộc của người Mỹ trừ khi bạn cho họ biết bạn rất vui lòng thử món gì đó mới mẻ hơn.

CÔNG NGHỆ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

Một trong những năng lực cốt lõi của một chuyên viên nhân sự là khả năng hiểu cách công nghệ tác động đến các quy trình hiện tại cũng như cách sử dụng công nghệ để tối đa hóa hiệu quả mà không phá hỏng các mối quan hệ bền chặt giữa các cá nhân – điều cần thiết trong công việc kinh doanh. Người làm nhân sự cần nhìn vào những thách thức của công nghệ và tác động của nó đối với công việc của chúng ta. Ví dụ, ai có thể tưởng tượng được tác động của truyền thông xã hội đối với việc tuyển dụng? Và còn những thách thức đặc biệt mà chúng ta hiện đang đối mặt khi phải quản lý những người không làm việc cùng một nơi, thậm chí không ở cùng một quốc gia với chúng ta, cũng như cách chúng ta giữ liên lạc với nhau thông qua các giải pháp công nghệ.

Chúng ta sử dụng công nghệ để phát triển nhân viên của mình bằng các phần mềm họp trực tuyến và các tài nguyên công nghệ cao khác để giúp nhân viên luôn cập nhật các chính sách và quy trình mới. Chúng ta dựa vào mạng nội bộ để chia sẻ thông tin có giá trị với nhân viên. Nhân viên đăng ký và quản lý trực tuyến các khoản phúc lợi. Họ tự nhập dữ liệu cho các thay đổi về thông tin cá nhân như tình trạng hôn nhân hoặc những thay đổi về lợi ích mà không cần đến phòng nhân sự. Chúng ta sử dụng công nghệ để tải các thông tin lên mạng, để tính lương cho nhân viên, thay đổi các khoản khấu trừ hoặc nhập thông tin thời gian nghỉ có hưởng lương. Chúng ta sử dụng công nghệ để theo dõi ứng viên xin việc, thu thập dữ liệu về cơ hội việc làm công bằng, tạo bảng tóm tắt các kỹ năng và tiến hành điều tra lý lịch của các ứng viên. Chúng ta ngày càng phụ thuộc hơn vào công nghệ. Một vài công ty tổ chức sự kiện thậm chí còn đang chuyển sang hệ thống nộp đơn xin việc không giấy tờ!

Với sự phụ thuộc ngày càng tăng vào công nghệ của chúng ta, điều quan trọng là phải duy trì quyền riêng tư và tính bảo mật cho tất cả dữ liệu của nhân viên. Phòng nhân sự và nhân viên công nghệ thông tin phải cố gắng đảm bảo tính nguyên vẹn của các dữ liệu quan trọng. Do đó, phòng nhân sự cần có khả năng làm việc chặt chẽ với các đối tác công nghệ để tối đa hóa hiệu quả sản phẩm được sử dụng. Ngày càng có nhiều công ty chuyên về các sản phẩm công nghệ dành cho ngành quản trị nhân sự, và Hiệp hội Quản trị Nhân sự Hoa Kỳ là một nguồn thông tin tốt để bạn có thể cập nhật các sản phẩm mới, mang tính sáng tạo. Hiệp hội Quản trị Nhân sự Hoa Kỳ có một khu vực thực hành về công nghệ quản trị nhân sự có thể được tìm thấy tại trang *www.shrm.org.*

PHÂN TÍCH NHÂN SỰ

Các tổ chức cần dữ liệu đáng tin cậy để có thể đưa ra quyết định đúng đắn, và việc quản trị nhân sự cần phải có kỹ năng phân tích và phân tích càng nhanh càng tốt. Google đã và đang dẫn đầu trong lĩnh vực này. Họ nhận thấy dữ liệu có thể giúp đánh giá tính hiệu quả của các chương trình và quy trình, và quan trọng nhất là giúp các tổ chức đưa ra quyết định đúng đắn hơn về những vấn đề quan trọng đối với tổ chức và người lao động. Đó chính là việc sử dụng dữ liệu để lèo lái mọi thứ liên quan đến nhân viên của bạn.

Các tổ chức thường đưa ra quyết định dựa trên những gì chúng ta nghĩ là đúng đắn, điều đó có thể dựa trên việc nghiên cứu, nhưng thường là dựa trên xu hướng hoặc sản phẩm mới nhất hiện có! Bây giờ, chúng ta có thể sử dụng số liệu thực tế để đưa ra quyết định chính xác hơn.

Xu hướng này đã gây khó khăn cho rất nhiều chuyên viên nhân sự, những người không thích làm việc với dữ liệu. Tuy nhiên, chúng ta cần tham gia phân tích và hiểu rằng việc sử dụng số liệu để đưa ra quyết định tốt hơn khiến chúng ta trở thành những nhân tố có giá trị hơn đối với tổ chức.

Bạn cần phải hiểu tổ chức của chính mình và cách hoạt động của tổ chức để xác định loại hình phân tích cần nghiên cứu. Việc sử dụng số liệu để đưa ra quan điểm sẽ tạo ra tác động mạnh và khiến bạn trở thành một nhà lãnh đạo nhân sự có ảnh hưởng hơn nhiều.

Một số dữ liệu cần thiết sẽ có sẵn từ các hệ thống quản trị nhân sự; tuy nhiên, bạn có thể cần thu thập dữ liệu bổ sung bằng các khảo sát hoặc nhóm chuyên trách. Hãy bắt đầu và tìm hiểu những gì bạn đã có và sau đó bổ sung vào chỗ còn thiếu.

VĂN HÓA TỔ CHỨC

Bạn cần phải hiểu rõ văn hóa tổ chức cũng như vai trò của nó đối với thành công của bạn. Thật đáng ngạc nhiên khi nhiều người nghĩ rằng tổ chức của họ không có văn hóa. Tổ chức nào cũng có văn hóa riêng, và ngay cả khi bạn không biết gì thì vẫn còn các nhân viên của bạn biết về văn hóa tổ chức. Văn hóa là tập hợp các giá trị độc nhất định nghĩa về tổ chức của bạn, bao gồm cả cách bạn:

- Lãnh đạo và quản lý nhân viên
- Tổ chức công việc (hồ sơ, phòng ốc...)
- Giao tiếp

- Thưởng và công nhận nỗ lực làm việc của nhân viên
- Xử lý sai phạm
- Trao quyền cho nhân viên
- Tham gia vào đoàn thể
- Khuyến khích đổi mới.

Văn hóa tổ chức rất quan trọng và tác động đến mọi thứ bạn làm, bao gồm khả năng thu hút và giữ chân các nhân tài tốt nhất trong ngành nghề; vì vậy, đừng đánh giá thấp tầm quan trọng của văn hóa. Phòng nhân sự đóng góp một phần trong sự phát triển và truyền bá văn hóa tổ chức cho các nhân viên.

Công việc kinh doanh sẽ ngày càng phức tạp hơn – không còn con đường nào khác cả. Quản lý con người không phải là một quá trình dễ dàng và chúng tôi đã cố gắng cung cấp cho bạn nhiều lời khuyên và gợi ý để giúp bạn làm việc hiệu quả nhất. Vì mọi thứ thay đổi quá nhanh, hãy theo dõi chúng tôi tại *www.TheHRBigBook.com* để cập nhật thông tin mới nhất về các vấn đề và xu hướng nhân sự mới nổi.

Chương 2

Hoạch định nguồn nhân lực – Hoạch định thành công

Ngôi sao vĩ đại của giải khúc côn cầu Hoa Kỳ Wayne Gretzky nói: "Những người chơi khúc côn cầu giỏi thường chạy theo bóng, còn những tay chơi khúc côn cầu xuất sắc thì đoán hướng bóng." Điều này cũng đúng khi nói về một tổ chức tuyệt vời: Bạn phải biết hướng đi thành công của mình là gì, và khi nói đến yếu tố con người, nó được gọi là hoạch định nguồn nhân lực.

Bất kỳ kế hoạch kinh doanh chiến lược nào cũng liên quan đến các yêu cầu về nguồn lực, và, giống như các yêu cầu tài chính cần được giải quyết, một kế hoạch chiến lược được xây dựng tốt cần phải đảm bảo rằng những người phù hợp với các kỹ năng phù hợp luôn có sẵn để hoàn thành các mục tiêu và đích đến của kế hoạch. Các tổ chức thông minh thường đưa vị trí quản trị nhân sự vào trong Quy trình hoạch định chiến lược của tổ chức để có sự chuyển đổi dễ dàng từ hoạch định chiến lược sang hoạch định nguồn nhân lực. Nếu bạn không nằm trong quy trình hoạch định chiến lược của tổ chức mình, hãy cân nhắc đến việc nói chuyện với CEO hoặc các cấp lãnh đạo khác trong tổ chức để trình bày với họ về những giá trị bạn có thể mang lại cho quy trình hoạch định chiến lược. Sau tất cả, kế hoạch chiến lược tốt nhất sẽ không hiệu quả nếu người phù hợp lại không làm đúng chuyên môn của họ, hoặc như hình ảnh chuyến xe thành công được Jim Collins miêu tả một cách đầy ẩn dụ trong cuốn *Good to Great* (*Từ tốt đến vĩ đại*): "*Tìm đúng người để mời lên xe.*" [1]

Nếu bạn không thành công trong việc trở thành một phần của quy trình hoạch định chiến lược, bạn cần có quyền truy cập vào kế hoạch đó để có thể lập kế hoạch nguồn nhân lực hoặc một kế hoạch quản trị nhân sự liên kết đến kế hoạch chiến lược.

Ngày càng có nhiều tổ chức thông thái nhận ra giá trị của một kế hoạch nguồn nhân lực tốt. Mối quan tâm này được khơi dậy bởi một số yếu tố, bao gồm sự thiếu hụt nhân tài, lực lượng lao động già nua đang đến tuổi nghỉ hưu và việc tăng năng suất đòi hỏi người lao động phải có nhiều kỹ năng khác nhau. Khi ngày càng nhiều tổ chức gắn việc hoạch định nguồn nhân lực vào quá trình kinh doanh, việc phân tích kinh doanh trở nên cần thiết hơn. Có rất nhiều công ty cung cấp các giải pháp công nghệ để giúp thu thập dữ liệu cần thiết. Một số cung cấp các công cụ phân tích độc lập, bao gồm Kronos Inc., Vertrics và Visier.

Quy trình hoạch định nguồn nhân lực là quá trình được một tổ chức sử dụng để phân tích lực lượng lao động hiện tại của mình dựa trên những gì được dự kiến trong suốt thời gian hoạch định chiến lược. Liệu tổ chức có đang trong quá trình tăng trưởng, và, nếu vậy, cần những kỹ năng nào để đáp ứng nhu cầu của một doanh nghiệp đang trên đà mở rộng và các công việc mới sẽ được đặt ở đâu? Liệu tổ chức có cần phải thu hẹp hoặc thuê nhân sự ngoài? Nếu vậy, các nhân viên bị ảnh hưởng có được đào tạo để đảm nhận trách nhiệm mới? Đây chỉ là một vài trong số rất nhiều vấn đề thuộc quy trình hoạch định nguồn nhân lực. Việc hoạch định nguồn nhân lực đòi hỏi khả năng lãnh đạo, tầm nhìn rõ ràng, sứ mệnh và mục tiêu chiến lược, và sự tham gia của một số lượng lớn nhân sự bao gồm cả các nhà lãnh đạo và quản lý. Đó là một quy trình kết hợp giữa tài chính, hoạt động, nguồn nhân lực, tiếp thị và các chức năng quan trọng khác.

Quy trình hoạch định nguồn nhân lực tập trung vào việc phát triển các thông tin giúp một tổ chức đưa ra quyết định tốt cho cả ngắn hạn và dài hạn cùng với nhận thức rằng các kế hoạch, dù được suy nghĩ kỹ đến đâu, cũng cần sửa đổi để đáp ứng sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Do đó, các kế hoạch cần phải được đánh giá thường xuyên và sửa đổi khi cần thiết.

Để triển khai thành công, bất kỳ quy trình hoạch định nguồn nhân lực nào cũng phải bám sát cơ sở văn hóa nơi chúng được áp dụng. Nói cách khác, sẽ không có cách tiếp cận giống nhau nào cho mỗi quy trình hoạch định nguồn nhân lực, mỗi kế hoạch đều độc nhất.

Một quy trình hoạch định nguồn nhân lực tốt cũng giúp các nhà quản lý hiểu rõ hơn về những điểm mạnh và điểm yếu của nhân viên. Việc hoạch định nguồn nhân lực đòi hỏi tất cả những người tham gia phải mở mang đầu óc để nhìn thấy những hạn chế và những khả năng có thể xảy ra, đồng thời xem xét các vấn đề xoay

quanh việc quản lý kế nhiệm (xem mục *Quản lý kế nhiệm - Công cụ hoạch định nguồn nhân lực* bên dưới).

Hoạch định nguồn nhân lực cho phép tổ chức thiết lập bối cảnh dài hạn hơn khi đưa ra quyết định ngắn hạn để dự đoán tương lai. Nó lưu trữ tất cả các vị trí hiện tại và tương lai, và tập trung sự chú ý vào các vị trí quan trọng đối với tổ chức thành công và/hoặc các vị trí khó lấp đầy và sẽ mất nhiều thời gian hơn để tuyển dụng.

Một số người chỉ coi quy trình hoạch định nguồn nhân lực như một công cụ nhân sự để dự đoán nhu cầu tuyển dụng, nhưng nó cũng có thể là một công cụ quan trọng để xác định nhu cầu phát triển và vấn đề kế nhiệm của nhân viên. Các tổ chức thành công tiến hành các quy trình hoạch định nguồn nhân lực thường xuyên và kỹ lưỡng để có thể đo lường được nhu cầu nhân sự, nhu cầu phát triển nhân viên và các lựa chọn nhân lực dự phòng để tạo ra một lực lượng lao động đầy đủ chức năng có thể đáp ứng các yêu cầu kinh doanh của tổ chức.

Bí quyết hoạch định nguồn nhân lực hiệu quả

- Chỉ định một nhóm trưởng từ phòng hành chính nhân sự để quản lý quy trình.
- Tìm một giám đốc điều hành cấp cao để tối đa hóa quy trình.
- Xác định các cổ đông chính và thêm họ vào quá trình lập kế hoạch.
- Phối hợp với kế hoạch chiến lược, kế hoạch kế nhiệm và các sáng kiến phát triển nghề nghiệp.
- Đảm bảo quy trình hoạch định nguồn nhân lực luôn được diễn ra và được đánh giá thường xuyên.

Một kế hoạch chiến lược vạch ra tương lai với các mục tiêu và cột mốc liên quan đến nhiệm vụ lớn; một quy trình hoạch định nguồn nhân lực chuyển tư duy chiến lược thành các hành động cụ thể trong việc đáp ứng nhu cầu bố trí và đào tạo nguồn nhân lực. Khi một tổ chức thành công trong việc liên kết các hoạt động nguồn nhân lực với các chiến lược của tổ chức, các hoạt động và chiến lược sẽ hòa hợp và củng cố lẫn nhau. Sự phù hợp chiến lược này tạo ra sự nhất quán và đảm bảo rằng các hoạt động liên quan đến nhân sự sẽ củng cố chiến lược kinh doanh của tổ chức.

Các chức năng nhân sự bị ảnh hưởng bởi kế hoạch chiến lược bao

gồm:

- Cung cấp nhân sự
- Bồi thường
- Duy trì nhân sự
- Quản lý kế nhiệm
- Phát triển nhân viên
- Quản lý phát triển.

CÁC BƯỚC HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

Bước 1: Phân tích lực lượng lao động hiện tại

Bước này xem xét lực lượng lao động hiện tại dưới khía cạnh kỹ năng và cấu trúc nhân khẩu học, bao gồm chủng tộc, giới tính và tuổi tác. Tuổi tác có thể là một yếu tố đặc biệt quan trọng để cân nhắc nếu tổ chức có một số lượng đáng kể người lao động cận kề độ tuổi nghỉ hưu cần người thay thế. Trong quá trình này, bạn sẽ cần hiểu các bộ kỹ năng của nguồn nhân lực hiện tại của bạn. Việc phân tích lực lượng lao động hiện tại hoặc nguồn cung tương lai cũng liên quan đến việc đưa ra các dự báo về sự tiêu hao (do từ chức, nghỉ hưu, chuyển giao nội bộ, thăng chức và chấm dứt không tự nguyện) trong giai đoạn lập kế hoạch để xem xét sự tiêu hao trong tương lai về số lượng nhân viên và các kỹ năng cụ thể cần thiết để đạt được thành công.

Xem chương 30 (Kết thúc mối quan hệ lao động) để tham khảo thêm về sự tiêu hao.

Sau khi hoàn tất việc phân tích lực lượng lao động hiện tại, bạn sẽ hiểu rõ về nguồn nhân lực hiện tại của bạn cũng như các điểm mạnh và điểm yếu của họ.

Tùy thuộc vào quy mô tổ chức mà bạn sẽ cần giới hạn số cấp độ bạn đưa vào bảng phân tích lực lượng lao động hiện tại. Dưới đây là một số gợi ý để bạn có thể đưa vào bảng phân tích lực lượng lao động hiện tại:

- Liệt kê các nhân viên hiện tại và các kỹ năng/khả năng/điểm mạnh của họ.
- Quan sát những người có thể nghỉ hưu hoặc rời khỏi tổ chức và những vị trí có thể bị bỏ trống.
- Xem xét dữ liệu tốc độ thay thế (tiêu hao) nhân sự.

- Có nhân viên yếu kém nào cần được đào tạo lại hoặc cần chấm dứt hợp đồng hay không?
- Lực lượng lao động hiện tại sẽ tác động như thế nào (tích cực hay tiêu cực) đến việc đạt được các mục đích và mục tiêu như đã nêu trong kế hoạch chiến lược của bạn?

Bước 2: Xác định kiến thức/kỹ năng và khả năng nào cần thiết để đạt được các mục tiêu kinh doanh cho năm tiếp theo

Kế hoạch chiến lược có thể phác thảo các sản phẩm và dịch vụ mới được bổ sung. Hãy xem xét những thay đổi được dự đoán trong những năm tiếp theo (chèn số năm trong kế hoạch) liên quan đến:

- Sứ mệnh và tầm nhìn
- Dự báo ngân sách và kinh tế
- Các yếu tố cạnh tranh trong ngành kinh doanh của bạn
- Xu hướng lực lượng lao động
- Các quy định của chính phủ hiện hành hoặc sắp ban hành
- Đổi mới trong công nghệ
- Các phương án thuê ngoài
- Lựa chọn đối tác chiến lược
- Mua bán và sáp nhập các đối tượng tiềm năng
- Sản phẩm mới
- Mở rộng các địa điểm mới.

Xem xét:

- Các mục tiêu và mục đích kinh doanh chính trong năm tới là gì?
- Các yếu tố quan trọng để đạt được các mục tiêu và mục đích này là gì?
- Các hoạt động công việc chính liên quan đến các yếu tố, mục đích và mục tiêu thành công này là gì?
- Liệu có cần nhiều nhân viên để hoàn thành được mục đích và mục tiêu đề ra?
- Các kỹ năng nào là cần thiết?
- Tổ chức đang phát triển hay thu hẹp quy mô?
- Doanh nghiệp thay đổi như thế nào trong mối tương quan với:

- Đối thủ cạnh tranh?
- Các dự án mới yêu cầu kỹ năng mới?
- Địa điểm mới (trong nước hoặc quốc tế)?
- Số lượng các dự án mới hoặc kết quả của một quá trình?

Bước 3: Phân tích khoảng cách

Xác định khoảng cách tồn tại giữa những gì bạn có và những gì bạn cần. Trả lời những câu hỏi sau:

- Nhân viên hiện tại có thể được đào tạo để đảm nhận trách nhiệm mới không? Nếu không, bạn sẽ thỏa thuận với họ như thế nào (chuyển sang bộ phận khác, giáng chức, chấm dứt hợp đồng)?
- Bạn có cần thuê người từ bên ngoài không?
- Nếu bạn cần thuê, khi nào nhân viên mới được nhận việc và đào tạo?
- Tổ chức của bạn có đang làm những gì cần để giữ chân những nhân viên quan trọng hay không?
- Cơ cấu tổ chức có phù hợp để hoàn thành các mục đích và mục tiêu không?

Bây giờ bạn đã có một kế hoạch cho bạn biết thời điểm và cách thức tuyển dụng nhân sự hoặc đào tạo kỹ năng để đáp ứng các mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Bước 4: Tiến hành hoạch định nguồn nhân lực

Không có kế hoạch nào thành công nếu không có giai đoạn triển khai để chuyển các hành động thành một lịch trình khả thi bao gồm các mục tiêu xác định, các mục đích rõ ràng mang tính định lượng, các bảng thời gian và các mốc quan trọng. Bạn cần dành thời gian, năng lượng và nguồn lực để giải quyết các khoảng trống hoặc thặng dư quan trọng tồn tại trong tổ chức, liên quan đến các vấn đề kinh doanh quan trọng được xác định trong quá trình hoạch định chiến lược.

Một quy trình hoạch định nguồn nhân lực thành công đòi hỏi sự cam kết và khả năng lãnh đạo của mọi người trong tổ chức, đặc biệt là quản lý cấp cao. Các nhà quản lý cấp cao nên dẫn dắt quá trình lập kế hoạch, đảm bảo các quy trình hoạch định nguồn nhân lực phù hợp với định hướng chiến lược của doanh nghiệp và bảo

đảm các quản lý cấp dưới thực hiện đúng quy trình hoạch định nguồn nhân lực.

Trong giai đoạn triển khai, kế hoạch cần được kiểm tra liên tục để đáp ứng được năng suất và tính hiệu quả. Hãy chú ý những điều sau:

- Có tồn tại khoảng cách giữa khối lượng công việc và lực lượng lao động hay không? Nếu có, nên điều chỉnh gì?
- Các giả thuyết sử dụng để phát triển kế hoạch còn hiệu lực không?
- Tính hiệu quả của tổ chức có tăng không?
- Nhân viên có đủ trình độ hay không?

Các quy trình hoạch định nguồn nhân lực thành công, như kế hoạch chiến lược, phải liên tục được đánh giá và điều chỉnh khi cần thiết.

DANH SÁCH CÂU HỎI ĐÁNH GIÁ QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

- Quy trình có dựa trên kế hoạch chiến lược của tổ chức, có tương ứng với sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị của tổ chức không?
- Bạn đã đánh giá mức ảnh hưởng của nó đối với lực lượng lao động hiện tại chưa, liệu có sự hòa hợp đa dạng nào xảy ra từ những đề xuất nào đó hay không?
- Bạn đã xác định số lượng và tổng hợp các kỹ năng mà nhân viên sẽ cần đến để đương đầu với các thách thức sắp đến chưa?
- Bạn đã phân tích khoảng cách giữa những gì bạn cần so với những gì bạn có chưa?
- Bạn đã xác định các chiến lược để giải quyết khoảng cách giữa cung và cầu dự kiến về các kỹ năng cần thiết với nhân viên có sẵn?
- Có cần một kế hoạch hành động hoàn chỉnh với các bên có trách nhiệm, có ngày đáo hạn và các nguồn lực không?
- Kế hoạch đã được thông báo tới các bên liên quan chưa?
- Kế hoạch có sự hỗ trợ của ban lãnh đạo tổ chức không?
- Có chiến lược nào để cập nhật kế hoạch không?

Tạo sự đồng thuận trong hoạch định nguồn nhân lực

Sự hỗ trợ của các quản lý cấp cao đóng vai trò quan trọng trong bất kỳ quy trình hoạch định tổ chức nào. Không có sự hỗ trợ đó, sẽ rất khó để tiến hành một quy trình hoạch định nguồn nhân lực, và việc thực hiện nó là điều không thể. Một số luận điểm có thể áp dụng:

- Một quy trình hoạch định nguồn nhân lực là một bước đi hợp lý sau khi kế hoạch chiến lược được triển khai.
- Tổ chức sẽ không thể đạt được mục tiêu khi không có những người phù hợp ngồi ở vị trí phù hợp.
- Một quy trình hoạch định nguồn nhân lực tốt có thể tiết kiệm thời gian và tiền bạc cho tổ chức bằng cách đưa ra những những phương pháp hợp lý để thuê, đào tạo và phát triển nhân viên. Điều này sẽ thu hút sự chú ý của lãnh đạo nhất!

QUẢN LÝ KẾ NHIỆM LÀ MỘT CÔNG CỤ HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

Một khía cạnh khác của quy trình hoạch định nguồn nhân lực hiệu quả là kế hoạch kế nhiệm. Kế hoạch kế nhiệm được các tổ chức sử dụng để xác định và chuẩn bị những nhân viên có kỹ năng và tiềm năng vào các vị trí quan trọng khi người đương nhiệm nghỉ việc. Kế hoạch kế nhiệm thường đảm bảo công việc kinh doanh diễn ra suôn sẻ khi các vị trí bị bỏ trống do thăng chức, từ chức hoặc chuyển giao nội bộ.

Bạn có thể đã nghe hoặc đọc nhiều ví dụ điển hình về những gì xảy ra khi các tổ chức không có kế hoạch kế nhiệm. Điều gì xảy ra khi một giám đốc điều hành cấp cao qua đời trong một vụ tai nạn máy bay, hoặc bị truy tố về tội gian lận, hoặc bị bệnh nặng và phải từ chức? Ai thay thế vị trí điều hành đó, và làm cách nào người đó có thể nhanh chóng trở thành người lãnh đạo mà tổ chức yêu cầu vào thời điểm khó khăn đó và trong tương lai? Đây là lý do tại sao việc có kế hoạch kế nhiệm là rất quan trọng đối với bất kỳ sự thành công nào của một tổ chức.

Thật khó để yêu cầu các tổ chức lên ý tưởng cho một kế hoạch kế nhiệm. Một số giám đốc điều hành không muốn đối mặt với các cuộc thảo luận cứng nhắc phải diễn ra trong quá trình này; tuy nhiên, điều quan trọng là quá trình này cần được diễn ra. Thực tế, tương lai của doanh nghiệp phụ thuộc nhiều vào nó!

Từ trước đến nay, hầu hết các kế hoạch kế nhiệm chỉ tập trung vào các vị trí cấp cao, nhưng trong những năm gần đây, người ta đã chú ý nhiều hơn đến việc lựa chọn người kế vị cho nhiều vị trí trong tổ chức. Điều này có ý nghĩa trong cuộc cạnh tranh tài năng cực kỳ quyết liệt mà hầu hết các tổ chức đều tham dự. Bạn phải nhận diện được quân bài chính ở bất kỳ cấp bậc nào và những vị trí nào bạn có thể tạm để trống. Những vị trí này có thể là trong đội ngũ bán hàng, marketing, IT hoặc các vị trí khác trong tổ chức.

Có rất nhiều phương án khác nhau để thực hiện kế hoạch kế nhiệm, bao gồm các mô hình phần mềm rất tinh vi thu thập dữ liệu từ đánh giá hiệu suất, kế hoạch phát triển nhân viên, các khóa học, liệt kê các kỹ năng và các đề xuất cho sự phát triển tương lai. Kế hoạch kế nhiệm cũng có thể được xây dựng trong bảng tính Excel hoặc trên giấy. Phương pháp như thế nào không quan trọng, quan trọng là bạn phải có nó!

Kế hoạch kế nhiệm không những giúp quá trình chuyển đổi nhân sự diễn ra suôn sẻ, mà còn là một công cụ giữ chân những người tài được cất nhắc lên vị trí cao hơn bằng cách cho họ biết tổ chức coi trọng các kỹ năng và khả năng của họ và có kế hoạch cho họ nếu họ ở lại với tổ chức.

Nhiều tổ chức vẫn còn đấu tranh với việc có nên nói với nhân viên rằng họ được cất nhắc vị trí cấp cao hơn trong kế hoạch kế nhiệm. Sự tranh luận cũng xảy ra giữa tổ chức và cả người lao động, tuy nhiên, chúng tôi tin rằng nói ra vẫn tốt hơn là không – điều đó có thể giữ chân một siêu sao ở lại với bạn!

Việc nói với mọi người vị trí của họ trong kế hoạch kế nhiệm là bạn có thể dẫn tới việc đánh mất một vài người không nằm trong danh sách đề bạt cho vị trí CEO hoặc các vị trí cao hơn so với hiện tại. Chúng tôi nghĩ rằng, đây là một rủi ro đáng chấp nhận bởi đây rất có thể là một nhân viên không rõ ràng về điểm mạnh và điểm yếu của mình và có thể sẽ rời khỏi tổ chức cho dù thế nào đi chăng nữa.

Bí quyết xây dựng kế hoạch kế nhiệm

- Đào tạo các nhân viên có tiềm năng cao và huấn luyện họ.

Xem chương 23 (Các phương pháp tốt nhất để phát triển nhân viên) và chương 24 (Huấn luyện – Chiến lược phát triển nhân viên).

- Thưởng cho các cấp quản lý vì việc phát triển nhân viên của họ.
- Đưa ra nhiều cách kế nhiệm cho tổ chức của bạn. Dù nghe theo cách của quản lý hay đưa ra ý kiến của bạn, cách nào cũng mang lại giá trị.
- Cho phép nhân viên tụt hạng – chứ không phải tăng hạng trong tổ chức – để tích lũy kinh nghiệm.

Mặc dù hỗ trợ điều hành là chìa khóa cho bất kỳ chương trình thành công nào, sự hỗ trợ này cũng quan trọng đối với việc quản lý kế nhiệm. Các tổ chức đều biết ai sẽ đảm nhận vị trí chủ chốt nếu người đương nhiệm rời đi vì bất kỳ lý do gì, nhưng thật đáng ngạc nhiên khi có rất ít tổ chức dành thời gian để đưa hệ thống quản lý kế nhiệm vào sử dụng.

Các tổ chức tạo ra một quy trình quản lý kế nhiệm hiệu quả sẽ:

- Nhanh chóng dự liệu và lấp đầy các vị trí cần kế nhiệm.
- Xác định nhân viên có tiềm năng và tích cực lên kế hoạch cho sự nghiệp của họ để phát triển năng lực cho "băng ghế dự bị".
- Sắp xếp quy trình hoạch định nguồn nhân lực với kế hoạch chiến lược để khi tổ chức phát triển và chiến lược có tiến triển, những thay đổi có thể được thực hiện nhanh chóng đối với các hoạt động tuyển dụng và phát triển nhân viên.

Quản lý kế nhiệm là một quá trình toàn diện bắt đầu bằng cách xác định những người kế nhiệm tiềm năng và một kế hoạch phát triển cho từng người, quá trình đó được tiếp tục dưới cấp điều hành để đi sâu vào tổ chức nhất có thể. Mục tiêu của một hệ thống quản lý kế nhiệm hiệu quả là có một hệ thống các nhà lãnh đạo có năng lực cao trên toàn tổ chức đã (hoặc đang) sẵn sàng để lấp chỗ trống khi phát sinh. Thật hợp lý khi biến quản lý kế nhiệm thành một quy trình lập kế hoạch liên tục, ở đó các cuộc thảo luận định kỳ được tổ chức để đánh giá tài năng và đưa ra kế hoạch phát triển cho những người có thành tích cao với khả năng phát triển tổ chức.

Việc quản lý kế nhiệm có thể trở nên quá phức tạp bởi các hình thức và quy trình quá tỉ mỉ. Bạn có thể đơn giản hóa bằng cách sử dụng bảng tính nơi bạn liệt kê những nhân tố chính và những người có thể thay thế họ trong trường hợp họ rời đi vì bất kỳ lý do gì. Sau đó, việc thảo luận sẽ tập trung vào quá trình thực hiện thay vì tranh luận về tiềm năng của nhân viên. Các quy trình kế

nhiệm hiệu quả nhất sẽ linh hoạt, cởi mở, hàm súc và được quản lý hàng đầu thực thi với sự hỗ trợ từ phòng nhân sự.

Lời khuyên thiết yếu cho việc quản lý kế nhiệm[2]

- Nắm rõ các điểm độc đáo của tổ chức.
- Nhận ra rằng các chuyên gia trong lĩnh vực này sẽ có những thách thức đặc biệt trong việc quản lý kế nhiệm – không dễ để thấy họ phù hợp với vị trí khác.
- Xác định các vị trí quan trọng và thiết lập kế hoạch kế nhiệm cho các vị trí quan trọng, trong đó xác định ít nhất một, và tốt nhất là nhiều hơn một người kế nhiệm tiềm năng.
- Tạo một kế hoạch phát triển chi tiết cho những người kế nhiệm tiềm năng.
- Sử dụng thận trọng quyền lãnh đạo, bạn không thể nói trước được tương lai sẽ như thế nào.
- Phải liên tục hoàn thiện quy trình, vì không có quy trình quản lý kế nhiệm nào hoàn hảo tuyệt đối.

Nếu một tổ chức có một hội đồng quản trị, hội đồng quản trị có thể chịu trách nhiệm lập kế hoạch kế nhiệm cho các giám đốc điều hành cấp cao. John Berry thuộc Trung tâm Hội đồng Quản trị của PriceWaterhouseCoopers[iv] (PwC) gợi ý bốn hành động cần thiết mà một hội đồng có thể thực hiện để đảm bảo có sẵn các ứng viên đủ điều kiện khi cần:

- Giám sát kế hoạch phát triển nghề nghiệp của các ứng viên hàng đầu.
- Giúp giảm thiểu ảnh hưởng của cuộc đua (khi có hai hoặc nhiều ứng viên cạnh tranh cho cùng một vị trí).
- Biết rõ hơn về các ứng viên hàng đầu.
- Bảo đảm tiêu chuẩn công việc liên tục được cập nhật.

Barry cho biết: "Hội đồng quản trị cần xem xét liệu các ứng cử viên có được đánh giá và huấn luyện một cách hiệu quả và luân chuyển đến các vị trí khác nhau trong công ty hay không. Các ứng viên nên được giao nhiệm vụ phát triển và tham dự các chương trình giáo dục để nâng cao các kỹ năng cần thiết." [3]

Hãy xem xét câu chuyện về sự chuyển đổi năm 2009 tại Xerox khi vị trí giám đốc điều hành của Anne Mulcahy được thay thế bởi

Ursula Burns, như thông tin được đăng trên *Harvard Business Review* vào tháng 10 năm 2010.[4]

Bà Mulcahy kể về cách bà sớm nhận ra Burns là một người có tiềm năng lớn trong sự nghiệp. Trong thời gian Anne Mulcahy chuẩn bị từ chức, Ursula Burns đã được chuẩn bị, đằng sau hậu trường, để đảm nhận vai trò này. Mặc dù đây không phải là một quá trình dễ dàng, hai người phụ nữ đã tập trung vào các vấn đề bao gồm thực tế là việc bà Mulcahy sẽ không dễ dàng từ chức và từ bỏ quyền lực. Tuy nhiên, họ đồng ý rằng dù có thế nào đi chăng nữa, họ cũng đặt công ty lên hàng đầu.

Trước khi thông báo được đưa ra, Ursula Burns đã tích lũy được các kinh nghiệm quý báu với hội đồng quản trị và cô cũng đang trưởng thành với tư cách một nhà lãnh đạo.

Theo bà Mulcahy, một trong những bài học kinh nghiệm là các nhà lãnh đạo và hội đồng quản trị cần bắt đầu các cuộc thảo luận về việc lập kế hoạch kế nhiệm càng sớm càng tốt để mọi người chuẩn bị và để tổ chức sẵn sàng tiếp nhận những thay đổi liên quan đến lãnh đạo mới.

Một quy trình tích hợp liên kết kế hoạch kế nhiệm với phát triển lãnh đạo có thể mang lại lợi thế cạnh tranh cho các tổ chức có tư duy tiến bộ. Việc kết hợp quản lý kế nhiệm với văn hóa của tổ chức giúp xây dựng các nhà lãnh đạo mạnh mẽ và cũng có thể là một lợi thế tuyển dụng, giữ chân nhân viên. Bằng cách tạo cơ hội cho nhân viên học hỏi và phát triển, bạn đang lấp đầy một nhu cầu rất quan trọng mà hầu hết mọi người đều có. Quản lý kế nhiệm là một khoản đầu tư lớn trong xây dựng một tổ chức thành công, một tổ chức có thể được duy trì được theo thời gian.

Câu hỏi thảo luận

1. Quản trị nhân sự đóng vai trò gì trong việc phát triển kế hoạch chiến lược của tổ chức?
2. Một số lợi ích của việc thực hiện quy trình hoạch định nguồn nhân lực?
3. Kể tên ba hoặc bốn chức năng của quản trị nhân sự bị ảnh hưởng khi tiến hành quy trình hoạch định nguồn nhân lực.
4. Liệt kê các bước để tạo lập một quy trình hoạch định nguồn nhân lực.
5. Tại sao hỗ trợ về mặt quản trị đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện thành công một quy trình hoạch định nguồn

nhân lực?

6. Quản lý kế nhiệm hỗ trợ quá trình lập quy trình hoạch định nguồn nhân lực như thế nào?
7. Những vấn đề nào có thể phát sinh khi một tổ chức không có kế hoạch kế nhiệm?
8. Làm cách nào để hội đồng quản trị có thể tham gia quản lý kế nhiệm?

Chương 3

Khung pháp lý về quyền của người lao động

"Người sử dụng lao động có thể sa thải nhân viên của họ tùy ý, bất kể là nhiều hay ít, vì lý do chính đáng, hoặc không có lý do, hoặc thậm chí vì lý do sai trái về mặt đạo đức, mà không vi phạm pháp luật".

Payne v. Western và Công ty đường sắt *Arkansas* , 1894

TUYỂN DỤNG LAO ĐỘNG TÙY Ý

Từ nửa sau thế kỷ XIX, hoạt động tuyển dụng tại Mỹ diễn ra "tùy ý". Người sử dụng lao động hoặc nhân viên có thể chấm dứt hợp đồng vì bất kỳ lý do gì. Chủ nghĩa tuyển dụng lao động tùy ý này tuyên bố rằng khi nhân viên không có hợp đồng lao động bằng văn bản và thời hạn hợp đồng không xác định thì người sử dụng lao động có thể cho nhân viên thôi việc với lý do chính đáng, không chính đáng, hoặc không vì lý do gì. [1] Đồng thời, nhân viên có thể tự do bỏ việc bất kỳ lúc nào mà không cần lý do hoặc thông báo.

Chủ nghĩa tuyển dụng lao động tùy ý đã phai mờ dần theo thời gian. Với sự ra đời của công đoàn, thỏa thuận lao động tập thể thường yêu cầu lý do chính đáng cho các quyết định tuyển dụng bất lợi. Luật pháp ở cấp độ liên bang và tiểu bang cũng góp phần làm xói mòn chủ nghĩa này qua việc quy định quyền hạn của nhân viên. Các trường hợp ngoại lệ khác đối với chủ nghĩa này phát sinh từ án lệ và bao gồm:

Trường hợp ngoại lệ do chính sách công cấm việc chấm dứt hợp đồng lao động hoặc các hành động bất lợi khác với nhân viên vì

những lý do như:

- Sử dụng quyền hợp pháp như quyền tố giác điều kiện làm việc không an toàn.
- Thực hiện nghĩa vụ bồi thẩm đoàn hoặc nghĩa vụ quân sự.
- Hành vi tố giác hoặc phân biệt đối xử với nhân viên.
- Trường hợp ngoại lệ do hợp đồng ngầm định, ví dụ như các điều khoản ám chỉ sự ổn định công việc. Các tòa án cho rằng các điều khoản này cũng như các điều khoản trong chính sách và sổ tay nhân viên chính là hợp đồng ngầm định hay đôi khi là hợp đồng tường minh.
- Giao kết dựa trên thiện chí hay giao dịch công bằng, như cố ý chấm dứt hợp đồng với người gần đến tuổi về hưu dẫn đến việc họ không được hưởng phúc lợi hưu trí.

Chương này đề cập đến một số luật về quyền hạn của nhân viên và luật chống phân biệt đối xử. Các vấn đề pháp lý và theo luật định khác có ảnh hưởng đến quyền lợi, thù lao, an toàn lao động và sự ổn định công việc của nhân viên sẽ được thảo luận tại Chương 17, 20, và 29.

Luật và quy định không bất biến mà thường xuyên được sửa đổi. Độc giả có thể tìm kiếm nội dung tham khảo trực tuyến trong cuốn sách để có thể nhận được thông tin mới nhất. Tuy nhiên, thông tin trong cuốn sách này hay bất kỳ thông tin nào trên Internet không nên được coi là công cụ thay thế cho tư vấn pháp lý. Các luật và quy định cụ thể cần sự tư vấn kỹ càng.

LÝ THUYẾT VỀ PHÂN BIỆT ĐỐI XỬ

Bạn cần nắm rõ lý thuyết về hành vi phân biệt đối xử để hiểu các luật chống phân biệt đối xử. Luật bảo vệ quyền lợi của nhân viên áp dụng cho toàn bộ vòng đời của mối quan hệ lao động – từ tìm kiếm ứng viên, lựa chọn và tuyển dụng, quản lý hiệu quả công việc, thù lao, phúc lợi, đào tạo, chấm dứt hợp đồng lao động và tất cả các điều khoản và điều kiện khác của mối quan hệ lao động.

Có hai thuyết phân biệt đối xử như sau:

Phân biệt đối xử có chủ ý bao gồm tất cả các hành động hoặc quyết định liên quan đến mối quan hệ lao động, chẳng hạn như tuyển dụng, tiền lương, phúc lợi, chấm dứt hợp đồng..., trong đó một nhân viên bị đối xử khác với những nhân viên còn lại cũng ở trong tình cảnh tương tự bởi các thuộc tính đặc trưng đã được bảo

vệ (ví dụ: chủng tộc, màu da, tôn giáo, giới tính, quốc tịch, tuổi tác hoặc khuyết tật).

Đối xử không công bằng, hoặc nhận thức về đối xử không công bằng, có thể coi là một trường hợp phân biệt đối xử hoặc không. Ví dụ, một nhân viên có thể nhận thấy rằng việc đánh giá năng suất làm việc kém hoặc tăng lương theo năng lực là sự phân biệt đối xử phi pháp. Trên thực tế, năng suất làm việc của nhân viên đó có thể không đạt được tiêu chuẩn theo quy định.

Phân biệt đối xử không chủ ý thường xảy ra khi một chính sách trung lập vô tình phân biệt đối xử hoặc có tác động phân biệt đối xử đối với một tầng lớp hoặc nhóm người được bảo vệ theo luật phân biệt đối xử. Trong vụ kiện tại tòa án tối cao giữa Griggs và Duke Power, Willie Griggs đã bị từ chối thăng chức dựa trên việc anh ta không có bằng tốt nghiệp trung học và kết quả của hai lần sát hạch trước tuyển dụng. Tòa án thấy rằng những yêu cầu này không liên quan đến sự thành công trong công việc và có tác động tiêu cực đến các tầng lớp xã hội được bảo vệ.

Phân biệt đối xử không chủ ý khác với phân biệt đối xử có chủ ý ở chỗ bản thân thông lệ tuyển dụng đã mang tính phân biệt đối xử. Điều này xảy ra khi người sử dụng lao động áp dụng một thông lệ làm việc mà sẽ có tác dụng loại trừ các cá nhân vì các thuộc tính đặc trưng được bảo vệ bất kể ý định của người sử dụng lao động. Thông lệ làm việc này áp dụng vào hoạt động tuyển dụng "có vẻ trung lập", nghĩa là ở bề nổi thông lệ đó không tỏ ra phân biệt đối xử và nó thường được áp dụng công bằng cho tất cả các cá nhân.

Việc áp dụng không thống nhất các chính sách của tổ chức, hoặc cách đối xử không đồng nhất giữa các cá nhân có thể dẫn đến sự phân biệt đối xử không chủ ý.

LUẬT CHỐNG PHÂN BIỆT ĐỐI XỬ

Mục VII, Đạo luật dân quyền năm 1964 (Mục VII)

Nội dung: Việc phân biệt đối xử dựa trên chủng tộc, màu da, tôn giáo, quốc tịch và giới tính đăng trong tất cả các thông báo tuyển dụng cũng như các điều khoản và điều kiện tuyển dụng là bất hợp pháp.

Phạm vi áp dụng: Tất cả các nhà tuyển dụng có từ mười lăm (15) nhân viên trở lên.

Các điểm cần chú ý:

- Cấm trả thù.
- Cấm quấy rối tình dục.
- Cho phép áp dụng tiêu chí chuyên môn nghề nghiệp thực sự (Bona Fide Occupational Qualification - BFOQ). Nếu giới tính, tôn giáo hay quốc tịch là một tiêu chí BFOQ cần thiết để tiến hành một công việc cụ thể nào đó trong doanh nghiệp, thì các yếu tố này có thể được sử dụng trong hoạt động tuyển dụng. Ví dụ, là nữ giới có thể là một tiêu chí BFOQ để xét tuyển vào vị trí người mẫu áo tắm nữ.
- Quy định về *đồng tuyển dụng* , nghĩa là không chỉ bao gồm nhân viên của công ty mà cả những nhân viên của các nhà cung cấp theo hợp đồng hay nhà cung cấp tạm thời. Cả hai công ty đều phải chịu trách nhiệm.
- Yêu cầu cung cấp điều kiện làm việc hợp lý cho các nhân viên có tín ngưỡng.

Các biện pháp chế tài đối với hành vi vi phạm pháp luật có thể bao gồm bắt buộc trả phí luật sư, bồi thường thiệt hại thực tế khác và các biện pháp khẩn cấp như:

- Truy lĩnh tiền lương
- Nhận lại nhân viên
- Huấn luyện điều chỉnh
- Thuyên chuyển điều chỉnh
- Thăng chức điều chỉnh
- Yêu cầu người sử dụng lao động thực hiện biện pháp ngăn chặn sự phân biệt đối xử.

Đạo luật dân quyền năm 1991

Mục VII đã được sửa đổi vào năm 1991 để bổ sung các biện pháp chế tài, bao gồm xét xử có bồi thẩm đoàn, và tiền bồi thường thiệt hại cho sự phân biệt đối xử có chủ ý. Tiền bồi thường thiệt hại có thể bao gồm các chi phí phát sinh như chi phí tìm việc làm, chi phí y tế và các tổn thất về mặt tinh thần. Những biện pháp chế tài được bổ sung này cũng áp dụng cho Đạo luật Người khuyết tật Hoa Kỳ sẽ được thảo luận trong chương này.

Đạo luật chống phân biệt đối xử người mang thai năm 1978 (PDA)

Đạo luật này sửa đổi Mục VII để cấm phân biệt đối xử dựa trên

việc mang thai, sinh nở hoặc các lý do liên quan. Đạo luật yêu cầu người sử dụng lao động phải đối xử với người mang thai như với bất kỳ người nào bị bệnh lý ngắn hạn.

Đạo luật chống phân biệt tuổi tác trong tuyển dụng (ADEA)

Nội dung: Phân biệt đối xử đối với người lao động trên 40 tuổi là bất hợp pháp trong tất cả các quyết định tuyển dụng và các điều khoản và điều kiện làm việc.

Phạm vi áp dụng: Tất cả các doanh nghiệp có từ hai mươi (20) nhân viên trở lên.

Các điểm cần chú ý:

- Phân biệt đối xử có thể nảy sinh trong nhóm tuổi được bảo vệ.
- Tuổi tác có thể là một tiêu chí BFOQ trong một số trường hợp hiếm hoi.
- Cấm trả thù.

Các biện pháp chế tài đối với hành vi vi phạm đạo luật này cũng giống như Mục VII, bên cạnh đó phải thanh toán thêm:

- Tiền đền bù tổn thất hay tiền bồi thường nhân đôi do vi phạm cố ý.
- Tổn thất trợ cấp hưu trí.

Đạo luật Người khuyết tật Hoa Kỳ (ADA) và Luật sửa đổi đạo luật người khuyết tật Hoa Kỳ (ADAAA)

Nội dung: Việc phân biệt đối xử với những người đủ năng lực nhưng khuyết tật về thể chất hoặc tinh thần làm hạn chế đáng kể một hoặc nhiều hoạt động chính trong cuộc sống là bất hợp pháp trong tất cả các quyết định tuyển dụng và các điều khoản, điều kiện tuyển dụng.

Phạm vi áp dụng: tất cả những doanh nghiệp có từ 15 (mười lăm) nhân viên trở lên.

Các biện pháp chế tài đối với hành vi vi phạm luật này tương tự như Mục VII.

Các điểm mấu chốt cần chú ý:

- Các doanh nghiệp phải cung cấp điều kiện làm việc hợp lý để các cá nhân khuyết tật có thể thực hiện các chức năng công việc thiết yếu trừ khi điều này gây khó khăn quá mức.
- Luật này chỉ cấm phân biệt đối xử đối với những cá nhân đủ năng lực thực hiện các chức năng thiết yếu của công việc. Không buộc người sử dụng lao động phải hạ thấp tiêu chuẩn của họ hoặc thuê những cá nhân không đáp ứng yêu cầu về trình độ học vấn, kỹ năng và kiến thức tối thiểu.
- Phân biệt đối xử sẽ bao gồm, nhưng không giới hạn ở các câu hỏi về bản chất của khuyết tật khi phỏng vấn xin việc; không hoặc từ chối xem xét yêu cầu cung cấp điều kiện làm việc phù hợp với người khuyết tật; từ chối tuyển dụng, giáng chức, sắp xếp buộc nghỉ phép, chấm dứt hợp đồng lao động, quấy rối, từ chối bất kỳ điều khoản, điều kiện hoặc đặc quyền nào khác trong quá trình làm việc.

Phụ lục: Các định nghĩa theo Đạo luật Người khuyết tật Hoa Kỳ.

Điều kiện làm việc hợp lý sẽ giúp loại bỏ các rào cản không cần thiết ngăn cản hoặc hạn chế cơ hội việc làm và cho phép nhân viên khuyết tật có thể thực hiện các chức năng thiết yếu của công việc. Ví dụ:

- Lịch làm việc bán thời gian hoặc được điều chỉnh.
- Tái cơ cấu công việc (trao đổi nhiệm vụ).
- Tái phân công vào các vị trí trống (chỉ đối với các nhân viên hiện tại).
- Mua hoặc sửa đổi các dụng cụ, thiết bị máy móc.
- Điều chỉnh hoặc sửa đổi các bài kiểm tra, chương trình đào tạo, tài liệu, chính sách.

Việc loại bỏ các chức năng hay nhiệm vụ thiết yếu của công việc hoặc hạ thấp tiêu chuẩn chất lượng sẽ *không* được coi là cung cấp điều kiện làm việc hợp lý.

Phải xem xét tất cả các yêu cầu của ứng viên và nhân viên về cung cấp điều kiện làm việc. Việc không xem xét yêu cầu của họ là hành vi phân biệt đối xử và có thể bị kiện. Người sử dụng lao động không được bỏ qua hay từ chối các yêu cầu về cung cấp điều kiện làm việc.

Quy trình cung cấp điều kiện làm việc

- Xem xét và ghi nhận tất cả các yêu cầu.
    - Trách nhiệm đưa ra yêu cầu thuộc về ứng viên xin việc cũng như nhân viên. Một nhân viên đương nhiệm có thể bị khuyết tật trong quá trình làm việc.
- Mỗi yêu cầu nên được xem xét dựa trên từng trường hợp.
- Đánh giá tất cả các lựa chọn khả thi.
    - Đánh giá các chức năng của công việc so với trình độ của ứng viên trong suốt quá trình tuyển chọn.
    - Xác định các rào cản trong quá trình làm việc. Đánh giá làm thế nào để khắc phục các trở ngại đó thông qua điều kiện làm việc.
    - Tham khảo ý kiến ứng viên để tìm hiểu khả năng cụ thể của họ và những hạn chế liên quan đến công việc.
    - Một số điều kiện làm việc có thể phù hợp. Xem xét tính hiệu quả của từng điều kiện làm việc, chi phí, tác động đến môi trường làm việc, tính kịp thời và các nguồn lực sẵn có để thực hiện và duy trì nó.
    - Xem xét các sở thích của ứng viên. Tuy nhiên, người sử dụng lao động không bắt buộc phải thực hiện lựa chọn của ứng viên. Phương án được chọn phải phục vụ cho nhu cầu của cả ứng viên và công ty.
- Ghi nhận các điều kiện làm việc khả thi và các nguồn lực được xem xét.
- Ghi nhận các bước tương tác – trao đổi với từng cá nhân.

Điều kiện làm việc sẽ trở nên bất tiện quá mức nếu nó gây tốn kém hoặc rắc rối không đáng có, hay về căn bản làm thay đổi bản chất hoặc hoạt động của doanh nghiệp. Việc xác định liệu một điều kiện làm việc có gây ra khó khăn quá mức hay không là tùy theo từng trường hợp cụ thể. Chi phí cung cấp điều kiện làm việc có lớn hay không phụ thuộc vào quy mô và tính chất của hoạt động kinh doanh.

Đạo luật chống phân biệt đối xử dựa trên thông tin di truyền năm 2008 (GINA)

Nội dung: Việc phân biệt đối xử dựa trên thông tin di truyền trong tất cả các quyết định tuyển dụng, các điều khoản và điều kiện tuyển dụng là bất hợp pháp.

Phạm vi áp dụng: Tất cả các doanh nghiệp có từ 15 (mười lăm)

nhân viên trở lên.

Các điểm cần chú ý:

- Cấm trả thù.
- Người sử dụng lao động phải hạn chế yêu cầu cung cấp hoặc mua thông tin di truyền.
- Yêu cầu giữ bí mật thông tin di truyền, và đặt ra các giới hạn nghiêm ngặt đối với việc tiết lộ thông tin di truyền.
- Cung cấp biện pháp chế tài cho các cá nhân có thông tin di truyền bị yêu cầu cung cấp, sử dụng hoặc tiết lộ mà vi phạm các biện pháp bảo vệ.

Các biện pháp chế tài đối với hành vi vi phạm luật này tương tự như Mục VII.

Phụ lục: Hướng dẫn chống phân biệt đối xử tại nơi làm việc.

Luật trả lương bình đẳng (EPA) và Luật trả lương công bằng Lilly Ledbetter năm 2009

Cả hai luật này chỉ đề cập vấn đề thù lao và được thảo luận tại Chương 17 (Khung pháp lý của việc chi trả lương thưởng).

TRẢ THÙ

Trả thù là một hình thức phân biệt đối xử và tất cả các luật được thảo luận trong phần trước đều cấm trả thù. Người sử dụng lao động không được sa thải, giáng chức, quấy rối hoặc nói cách khác là "trả thù" một cá nhân nào đó vì đã nộp đơn tố cáo phân biệt đối xử, tham gia vào thủ tục tố tụng chống phân biệt đối xử hoặc chống lại sự phân biệt đối xử. Đạo luật Người khuyết tật Hoa Kỳ cũng bảo vệ các cá nhân khỏi sự ép buộc, đe dọa, quấy rối hoặc can thiệp vào việc thực thi các quyền riêng của họ hoặc khuyến khích người khác thực hiện các quyền do đạo luật này quy định.

Hành vi trả thù xảy ra khi người sử dụng lao động có hành động tiêu cực đối với một cá nhân được bảo vệ vì người đó tham gia vào một hoạt động được bảo vệ.

- Hành động tiêu cực là hành động được thực hiện để ngăn ai đó chống lại hành vi phân biệt đối xử hoặc tham gia vào quá trình tố tụng về phân biệt đối xử tại nơi làm việc, chẳng hạn như chấm dứt hợp đồng lao động, từ chối tuyển dụng và từ chối thăng chức.

- Cá nhân được bảo vệ là những người chống lại các hành vi trái pháp luật, tham gia tố tụng hoặc yêu cầu cung cấp điều kiện làm việc liên quan đến sự phân biệt đối xử tại nơi làm việc dựa trên chủng tộc, màu da, giới tính, tôn giáo, quốc tịch, tuổi tác hoặc khuyết tật. Các cá nhân có mối liên hệ chặt chẽ với người đã tham gia vào hoạt động được bảo vệ cũng là những cá nhân được bảo vệ.
- Hoạt động được bảo vệ bao gồm việc chống lại một hành vi được cho là bất hợp pháp hoặc tham gia vào thủ tục tố tụng chống phân biệt đối xử, chẳng hạn như khiếu nại với ai đó về hành vi phân biệt đối xử đối với chính mình hoặc người khác, đe dọa nộp đơn tố cáo phân biệt đối xử hoặc từ chối tuân theo mệnh lệnh được cho là có tính chất phân biệt đối xử.

Phụ lục: Hướng dẫn để tránh bị trả thù.

ỦY BAN CƠ HỘI VIỆC LÀM BÌNH ĐẲNG HOA KỲ (EEOC)

Các luật được thảo luận trên đây sẽ do Ủy ban Cơ hội Việc làm Bình đẳng thi hành. Nhân viên có thể khiếu nại người sử dụng lao động khi bị phân biệt đối xử. Họ phải đưa ra cáo buộc trong vòng 180 ngày kể từ khi diễn ra hành động phân biệt đối xử hoặc 300 ngày tại các tiểu bang có áp dụng luật việc làm công bằng. Người sử dụng lao động có cơ hội kháng cáo. EEOC sẽ đứng ra giải quyết hoặc hòa giải. Kết quả có thể là một nghị quyết hoặc khởi kiện dựa trên cơ sở xác định rằng hành động phân biệt đối xử đã xảy ra và nhân viên bị sa thải mà không có nguyên nhân hợp lý nào. EEOC có thể khởi kiện trực tiếp chống lại công ty đó nếu họ tin rằng có sự phân biệt đối xử. Vụ kiện sẽ được đưa ra tòa án liên bang.

EEOC thường ban hành các hướng dẫn thi hành và văn bản chính sách. Họ cũng đăng tải các câu hỏi kèm lời giải đáp và trang thông tin thực tế về các câu hỏi đó. Thông tin này được cập nhật thường xuyên và được cung cấp trên trang web của EEOC.

Để biết thêm thông tin, vui lòng truy cập *www.eeoc.gov/laws/ guidance/ enforcement_guidance.cfm.*

Các yêu cầu về báo cáo

Các doanh nghiệp có hơn 100 nhân viên (và nhà thầu liên bang có từ 50 nhân viên trở lên) phải thu thập và báo cáo dữ liệu nhân khẩu học về giới tính và chủng tộc/sắc tộc theo nhóm công việc của nhân viên. Thông tin này được ghi nhận trong báo cáo EEO-1

và được nộp hàng năm.

Để biết thêm thông tin về báo cáo EEO-1, vui lòng truy cập *www.eeoc.gov/employers/reporting.cfm* .

Các yêu cầu về đăng tải

Các doanh nghiệp phải đăng tải thông báo trình bày các quy định của liên bang về việc cấm phân biệt đối xử trong công việc. Các áp phích của Ủy ban cơ hội việc làm bình đẳng được cung cấp trực tuyến bằng nhiều ngôn ngữ khác nhau.

Để biết thêm thông tin về các điều luật được ban hành bởi EEOC và các yêu cầu về đăng tải, vui lòng truy cập *www.eeoc.gov* .

MỘT SỐ LUẬT ĐIỀU CHỈNH QUYỀN CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

Đạo luật kiểm soát và cải cách nhập cư (IRCA)

Nội dung: Cấm phân biệt đối xử đối với các ứng viên xin việc dựa trên quốc tịch và tư cách công dân. Đạo luật này cũng quy định hình phạt cho việc thuê các cá nhân không có quyền làm việc tại Hoa Kỳ hoặc những người sống tại Hoa Kỳ một cách bất hợp pháp.

Phạm vi áp dụng: tất cả các doanh nghiệp có từ một (1) nhân viên trở lên.

Các điểm cần chú ý: Người sử dụng lao động phải xác minh rằng nhân viên có quyền làm việc tại Hoa Kỳ. Trong vòng ba ngày kể từ khi tuyển dụng, nhân viên mới và người sử dụng lao động phải hoàn thành Biểu mẫu I-9. Biểu mẫu này xác minh cả danh tính và quyền làm việc của nhân viên đó tại Hoa Kỳ. Người sử dụng lao động phải lưu giữ biểu mẫu này trong thời gian ba năm sau ngày tuyển dụng hoặc một năm sau khi chấm dứt hợp đồng lao động, tùy theo ngày nào đến sau. Biểu mẫu này phải có sẵn để quan chức chính phủ Hoa Kỳ có thể kiểm tra (ví dụ: Bộ An ninh Nội địa, Bộ Tư pháp).

Hành vi vi phạm: Doanh nghiệp cố tình thuê một người không có quyền làm việc tại Hoa Kỳ phải đối mặt với cả hình phạt dân sự và hình sự. Họ cũng có thể bị phạt tiền đối với các vi phạm về lưu trữ hồ sơ.

E-verify là một hệ thống dựa trên nền tảng Internet cho phép doanh nghiệp xác định tư cách hợp lệ của nhân viên để làm việc tại Hoa Kỳ. Đây là chương trình điện tử cho phép doanh nghiệp

xác minh tư cách làm việc của nhân viên sau khi được tuyển dụng. Người sử dụng lao động sẽ gửi thông tin lấy từ Biểu mẫu I-9 của nhân viên mới để xác định xem thông tin đó có khớp với hồ sơ của chính phủ hay không và liệu nhân viên mới có được phép làm việc tại Hoa Kỳ hay không. Nhà thầu chính phủ phải sử dụng chương trình E-verify. Một số tiểu bang đã sử dụng chương trình này. Nhiều doanh nghiệp tự nguyện sử dụng E-verify vì đó là một hành vi an toàn và cho thấy ý định tốt.

Để biết thêm thông tin về Đạo luật Kiểm soát và Cải cách nhập cư, Biểu mẫu I-9 và E-verify, vui lòng truy cập *www.uscis.gov/i-9* và *www.uscis.gov/I-9Central.*

Đạo luật quyền được tuyển dụng & tái tuyển dụng của quân nhân (USERRA)

Nội dung: Việc phân biệt đối xử trên cơ sở nghĩa vụ quân sự là bất hợp pháp.

Phạm vi áp dụng: Doanh nghiệp có từ một (1) nhân viên trở lên.

Các điểm cần chú ý:

- Doanh nghiệp có nghĩa vụ đảm bảo vị trí công việc tối đa 05 năm để người lao động thực hiện nghĩa vụ quân sự (được kéo dài trong một số trường hợp).
- Doanh nghiệp có nghĩa vụ nhận lại quân nhân xuất ngũ vào làm công việc mà lẽ ra họ đã được làm nếu không vắng mặt vì nghĩa vụ quân sự.
- Doanh nghiệp có nghĩa vụ thông báo bằng miệng hoặc bằng văn bản về nhu cầu phải tạm nghỉ việc của người lao động.
- Cấp cho các nhân viên đang trong quá trình thực hiện nghĩa vụ quân sự các phúc lợi và quyền hạn không dựa trên thâm niên, tương đương với các nhân viên khác cùng thâm niên, tư cách và trả lương cho các hình thức nghỉ phép khác.
- Cấp cho các nhân viên đang trong quá trình thực hiện nghĩa vụ quân sự các phúc lợi dựa trên thâm niên tương đương với các phúc lợi mà họ sẽ nhận được nếu không thực hiện nghĩa vụ quân sự.
- Doanh nghiệp phải đảm bảo việc nghỉ phép để thực hiện nghĩa vụ quân sự sẽ không tạo ra sự gián đoạn trong kế hoạch hưu trí.
- Người sử dụng lao động có nghĩa vụ thông báo về các quyền

và nghĩa vụ theo luật pháp.

Các biện pháp chế tài đối với hành vi vi phạm pháp luật bao gồm:

- Truy lĩnh tiền lương
- Thanh toán tổn thất về phúc lợi
- Thanh toán phí luật sư
- Phạt gấp đôi cho hành vi cố ý vi phạm.

Đạo luật USERRA được Sở Lao động Dịch vụ Việc làm & Đào tạo cựu chiến binh thực hiện. Để biết thêm thông tin, bao gồm thông tin về việc đăng tải các yêu cầu, hãy truy cập*www.dol.gov/vets/ programs/userra/ main.htm.*

Ngoài các đạo luật chống phân biệt đối xử trên, còn có các đạo luật và quy định bổ sung bảo vệ quyền của nhân viên.

Đạo luật bảo vệ tín dụng người tiêu dùng (CCPA)

Đạo luật bảo vệ tín dụng người tiêu dùng bảo vệ nhân viên khỏi bị sa thải vì tiền lương của họ đã bị cấn trừ cho bất kỳ một khoản nợ nào, và giới hạn khoản thu nhập của nhân viên có thể bị cấn trừ trong một tuần.

Phòng quản lý tiền lương và giờ làm việc của Bộ Lao động chịu trách nhiệm thi hành đạo luật này. Để biết thêm thông tin, truy cập *www.dol.gov/whd/regs/compliance/whdfs30.htm.*

Đạo luật cấm sử dụng máy phát hiện nói dối đối với nhân viên (EPPA)

Luật này cấm nhà tuyển dụng sử dụng máy phát hiện nói dối trong các quyết định được đưa ra trước và sau khi tuyển dụng, ngoại trừ một số ít trường hợp ngoại lệ đối với các vị trí "nhạy cảm về mặt an ninh". Ngoài ra, nhà tuyển dụng phải trưng áp phích về đạo luật EPPA tại nơi làm việc.

Để biết thêm thông tin, vui lòng truy cập *www.dol.gov/whd/ polygraph* .

Đạo luật báo cáo tín dụng công bằng (FCRA)

Luật này bảo vệ tính riêng tư của thông tin quá trình công tác và đảm bảo rằng thông tin cung cấp là chính xác. Người sử dụng lao động phải thông báo trước cho ứng viên hoặc nhân viên bằng văn

bản và có sự đồng ý của họ trước khi lấy báo cáo tín dụng đối với ứng viên hay nhân viên đó. Ngoài ra, nhà tuyển dụng phải thông báo cho nhân viên và ứng viên:

- Trước khi thực hiện bất kỳ hành động bất lợi nào dựa trên các báo cáo đó.
- Sau khi đã thực hiện hành động bất lợi.
- Khi sử dụng các báo cáo điều tra.

Người sử dụng lao động cũng có nghĩa vụ: a) công khai việc một quyết định tuyển dụng bất lợi nào đó đã bị ảnh hưởng bởi báo cáo tín dụng; b) cung cấp báo cáo tiêu cực và bản tóm tắt các quyền theo FCRA cho ứng viên hoặc nhân viên; và c) tạo điều kiện cho ứng viên hoặc nhân viên có cơ hội khắc phục sai sót trong báo cáo.

Người sử dụng lao động có thể tìm thêm thông tin tại *business.ftc.gov/documents/bus08-using-consumer-reports-what-employers-need-know.*

Đạo luật giao dịch tín dụng chính xác và công bằng (FACT)

Đây là luật sửa đổi cho Đạo luật báo cáo tín dụng công bằng, tạo thuận lợi cho các doanh nghiệp sử dụng dịch vụ của bên thứ ba để tiến hành điều tra tại nơi làm việc. Luật này đã hủy bỏ các yêu cầu về sự đồng ý và công khai trong trường hợp cuộc điều tra liên quan đến những nghi ngờ về việc có hay không hành vi sai trái hoặc vi phạm luật pháp, quy định hoặc chính sách của doanh nghiệp tại nơi làm việc. Người sử dụng lao động hiện nay có thể thuê bên thứ ba điều tra các vấn đề tại nơi làm việc mà không cần thông báo trước cho cá nhân đang được điều tra và xin sự đồng ý của họ.

Đạo luật quan hệ lao động quốc gia (NLRA)

Một quan niệm sai lầm phổ biến về Đạo luật quan hệ lao động quốc gia, hay còn gọi là Đạo luật Wagner, là nó chỉ áp dụng cho những tổ chức có công đoàn đại diện cho nhân viên. Trên thực tế, các quyền được cấp theo NLRA áp dụng cho tất cả người lao động, dù họ có phải là thành viên công đoàn hay không, hay doanh nghiệp của họ có hoạt động công đoàn hay không. Tất cả người lao động được cấp các quyền sau:

- Hội họp.
- Thành lập, tham gia, hỗ trợ và được đại diện bởi công đoàn.

- Thỏa ước tập thể thông qua người đại diện do người lao động bầu chọn.
- Tham gia vào hoạt động phối hợp với mục đích hỗ trợ và bảo vệ lẫn nhau. Sau đây là ví dụ về một hoạt động được pháp luật bảo vệ: Sau khi một nhân viên trong một tổ chức không có công đoàn tham khảo ý kiến của các đồng nghiệp và tất cả họ đều đồng ý rằng anh ta nên nói thay cho họ, nhân viên đó đã trao đổi với người quản lý của mình về các điều kiện làm việc. Nhân viên này và các đồng nghiệp của anh ấy đang hành động "một cách đồng thuận" và có quyền thảo luận về các điều khoản và điều kiện của mối quan hệ lao động.

NLRA nghiêm cấm người sử dụng lao động tham gia vào một số hành vi nhất định hoặc các thông lệ lao động không công bằng dẫn đến cản trở quyền hạn của nhân viên. Ví dụ:

- Công đoàn do người sử dụng lao động kiểm soát hoặc khống chế.
- Phân biệt đối xử thể hiện trong các điều kiện làm việc để ngăn cản tư cách thành viên công đoàn (Ví dụ: từ chối tuyển dụng một người từng là thành viên công đoàn).
- Từ chối thương lượng một cách có thiện chí.

Người sử dụng lao động có thể tìm thêm thông tin trên trang web của Ủy ban quan hệ lao động quốc gia tại *nlrb.gov.*

Câu hỏi thảo luận

1. Các tổ chức có thể làm gì để đảm bảo người điều hành của họ hiểu được bối cảnh pháp lý về quyền lợi của nhân viên? Tổ chức của bạn đã thực hiện những bước nào và kết quả đạt được gì?
2. Với các yêu cầu pháp lý thay đổi liên tục, làm thế nào để cập nhật thông tin cho tổ chức của bạn và các cán bộ quản lý?
3. Các cán bộ quản lý trong tổ chức của bạn có hiểu rằng việc trả thù có thể là nguyên nhân khiến tổ chức bị kiện khi có khiếu nại gửi tới Ủy ban Cơ hội Việc làm Bình đẳng không? Nếu không, bạn có thể làm gì để đảm bảo rằng họ tránh được các hành động có thể hiểu là hành vi trả thù?
4. Các tổ chức có thể làm gì để đảm bảo người quản lý của họ nhận thức được các quyền của nhân viên theo Đạo luật quan hệ lao động quốc gia cũng như các quyền và trách nhiệm

của tổ chức?

Chương 4
Tuyển dụng có chiến lược

Như Marcus Buckingham và Curt Coffman đã viết trong cuốn *First, Break All The Rules* (*Trước tiên, hãy phá vỡ mọi quy tắc*): "Tìm kiếm tài năng là trách nhiệm đầu tiên và quan trọng nhất của một nhà quản lý. Nếu anh ta không tìm được người có tài năng mà anh ta cần, thì mọi thứ khác anh ta làm để giúp họ phát triển sẽ như nước đổ đầu vịt". [1] Tiếp cận nhiệm vụ tuyển chọn nhân sự cho tổ chức bằng góc nhìn chiến lược sẽ làm tăng cơ hội đạt được mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của bạn.

Bây giờ quy trình hoạch định nguồn nhân lực của bạn đã kết thúc, và bạn biết số lượng nhân viên mới cần tuyển dụng và những kỹ năng mà tổ chức của bạn cần để tiến lên phía trước, bạn cần xác định các nguồn tốt nhất để tuyển dụng các nhân viên mới đó.

Trước đây việc tuyển dụng rất đơn giản: Khi nào cần thì bạn sẽ tuyển nhân viên mới. Ngày nay, nhiều người không thực sự muốn dành toàn thời gian làm việc cho bạn; họ muốn chủ động hơn trong việc kiểm soát thời gian và sức lực của mình. Người lao động thời vụ có thể là chuyên gia tư vấn, nhà thầu độc lập/tạm thời, nhân viên mùa vụ, cộng tác viên, nhân viên tạm thời được tổ chức khác cung cấp, nhân viên túc trực chờ công việc hoặc nhân viên bán thời gian. Với tình hình kinh tế thay đổi nhanh chóng như hiện nay, bạn sẽ muốn có nhiều loại hình nhân viên với các chuyên môn khác nhau để có sự linh hoạt tối đa và để có được người tài giỏi nhất.

Bạn có thể tìm lao động thời vụ từ nhiều nguồn khác nhau, thậm chí ngay tại công ty của mình. Người lao động bán thời gian có thể là những nhân viên sắp đến tuổi về hưu nhưng vẫn có các kỹ năng cần thiết (và quan trọng nhất là có kiến thức về tổ chức) và muốn làm việc ít giờ hơn. Bạn có thể thuê lao động thời vụ để đảm

đương hầu như mọi cấp bậc trong tổ chức, bao gồm cả cấp điều hành.

Bạn có thể quyết định thuê một chuyên viên tư vấn với các kỹ năng cụ thể để thực hiện một dự án hoặc một loạt các dự án cho tổ chức của mình. Ở bất kỳ nhiệm vụ cụ thể nào bạn cũng có thể tìm thấy một chuyên viên tư vấn. Bạn nên đưa ra quyết định dựa trên việc bạn đã có nhân viên với kỹ năng đó trong nội bộ công ty hay chưa và/hoặc nguồn lực để đạt được những gì bạn cần hay liệu bạn có cần duy trì chuyên viên tư vấn thuê ngoài hay không.

Bộ phận nhân sự đóng vai trò quan trọng trong việc quản lý quy trình cung cấp nhân sự linh hoạt. Trước hết, bộ phận nhân sự phải tham gia vào việc quyết định có nên sử dụng nhân viên toàn thời gian, bán thời gian hoặc nhân viên tạm thời. Nếu bạn quyết định tìm nguồn nhân lực từ bên ngoài tổ chức, bước tiếp theo là tìm công ty phù hợp để cung cấp cho bạn nguồn nhân tài có chất lượng hoặc tìm nhà thầu độc lập cho các dự án cụ thể. Cách tốt nhất để tìm nhà cung cấp hoặc nhà thầu độc lập là nhờ người quen của bạn giới thiệu hoặc sử dụng nguồn thông tin đáng tin cậy đã cung cấp cho tổ chức của bạn những nhân sự chất lượng cao trước đó.

Nếu bạn đã quyết định sử dụng một công ty cung cấp nhân lực, đã gặp họ, tự tin rằng họ có thể đáp ứng yêu cầu của bạn và đã kiểm tra các thông tin liên quan, bước tiếp theo là soạn thảo nội dung công việc và hợp đồng làm việc. Dù biết rằng thỏa thuận sẽ không đảm bảo các bên có sự thấu hiểu lẫn nhau, nhưng thỏa thuận sẽ nêu rõ những gì mỗi bên phải chịu trách nhiệm, và do đó sẽ tạo nhiều thuận lợi cho bạn về lâu dài. Luật sư tư vấn nên làm việc với bạn để chuẩn bị hợp đồng, và hợp đồng đó có thể được sửa đổi cho các lần giao kết khác trong tương lai. Các công ty mà bạn thuê có thể đã có hợp đồng soạn sẵn và bạn hoàn toàn có thể nhờ luật sư rà soát và sửa đổi cho phù hợp với trường hợp của mình thay vì soạn một hợp đồng mới.

Phụ lục: Mẫu nội dung công việc và hợp đồng tư vấn.

Thời điểm bạn đang soạn thảo hợp đồng cũng là lúc nên thương lượng giá cả. Bất cứ khi nào có thể, hãy yêu cầu giảm giá theo số lượng hoặc khuyến mại dịch vụ bổ sung. Hợp đồng phải được đàm phán làm sao để bảo vệ tổ chức của bạn khi đến lúc kết thúc mối quan hệ.

CÁC PHƯƠNG ÁN THAM KHẢO

Nhân viên bán thời gian

Nhân viên bán thời gian là nhân viên của tổ chức (có tên trong bảng lương) nhưng làm việc ít hơn so với lịch làm việc toàn thời gian. Một số có thể làm việc ít hơn tám giờ mỗi ngày trong khi số khác có thể làm việc với số ngày nhất định. Công việc bán thời gian hiệu quả ở chỗ có thể tuyển dụng đa dạng người lao động, bao gồm sinh viên, cha mẹ có con nhỏ, người lao động lớn tuổi và những người muốn làm việc nhưng không muốn làm toàn thời gian. Nhân viên bán thời gian phải tuân theo các chính sách và quy trình tương tự nhân viên toàn thời gian. Một số tổ chức, bao gồm Starbucks, UPS và Home Depot, cung cấp các phúc lợi cho nhân viên bán thời gian và điều này đã trở nên rất phổ biến đối với các tổ chức cần cạnh tranh trong thị trường lao động khó khăn. Một số tổ chức cũng cho phép người làm việc bán thời gian nghỉ phép, thường theo tỷ lệ với số giờ họ làm việc.

Nhân viên theo hợp đồng và chuyên viên tư vấn

Đôi khi bạn cần một người có kiến thức chuyên môn đặc biệt hiện không có trong lực lượng lao động của mình. Bạn có thể sử dụng nhà thầu và chuyên viên tư vấn độc lập để đáp ứng các yêu cầu đặc biệt này. Quan trọng là phải tuân theo Đạo luật tiêu chuẩn lao động công bằng và các quy định của Sở Thuế vụ về cách xác định ai là chuyên viên tư vấn. Việc phân loại một người là nhà thầu độc lập nên được thực hiện cẩn thận, vì các thỏa thuận này sẽ được Sở Thuế Vụ giám sát chặt chẽ.

Thuê nhân lực bên ngoài

Một số tổ chức xử lý các nhiệm vụ mới hoặc khối lượng công việc gia tăng bằng cách giao việc ra bên ngoài hoặc thuê nhân sự bên ngoài đảm nhiệm một số phòng ban. Thời gian gần đây, việc thuê nhân lực bên ngoài trở nên đặc biệt phổ biến trong lĩnh vực nhân sự, cũng như đối với các lĩnh vực khác như công nghệ thông tin và kế toán. Nếu tổ chức của bạn đang xem xét việc thuê nhân lực bên ngoài, hãy cố gắng chọn một công ty phù hợp và sau đó thiết lập các hướng dẫn rõ ràng cho mối quan hệ hợp tác. Thỏa thuận giữa hai tổ chức nên quy định rõ ràng cách thức mà hai bên sẽ sử dụng để giao tiếp và những thước đo nào sẽ được áp dụng để xác định liệu sự hợp tác đó có thành công hay không. Nhiều tổ chức nhận thấy việc thuê nhân lực bên ngoài rất hiệu quả; một số khác lại thấy việc tiết kiệm chi phí không đáng so với việc mất quyền kiểm soát.

Nhân viên thời vụ

Tổ chức của bạn có thể cần tuyển lao động thời vụ cho công việc nào đó, thường là trường hợp một nhân viên đang nghỉ phép hoặc cần người cho một dự án ngắn hạn. Nhiều tổ chức uy tín chuyên cung cấp nhân lực cho các vị trí ngắn hạn, và họ thường có sẵn nhân sự để cung cấp ngay. Hãy thiết lập mối quan hệ với một vài công ty như vậy tại địa phương để có thể liên hệ khi bạn có nhu cầu về nhân lực. Ví dụ: nếu trợ lý tổng giám đốc gặp tai nạn giao thông và thông báo sẽ nghỉ phép một tuần, bạn có thể dễ dàng chỉ định người đảm nhận công việc sau vài giờ! Nhiều công ty trong số này cũng có thể cung cấp các nhân viên với trình độ khác nhau, thậm chí cả chuyên gia, để đảm nhận công việc phát sinh. Một số tổ chức có quy định thời gian một người có thể làm việc dưới dạng nhân viên thời vụ. Hãy xem xét các chi phí phát sinh vì bạn sẽ không chỉ trả tiền lương cho nhân viên thời vụ, mà còn phải trả phí cho tổ chức cung cấp nhân lực. Hầu hết các công ty nhân sự sẽ làm việc với bạn để đưa ra cách thuê nhân viên thời vụ dựa trên hiệu suất làm việc của họ.

Lao động dự phòng

Một số tổ chức có sự biến động đáng kể về số lượng nhân viên họ cần tại một thời điểm cụ thể, do vậy họ thường sử dụng lao động dự phòng. Đây là những nhân viên đã được đào tạo đầy đủ cho công việc nhưng chỉ làm việc khi cần thiết, ví dụ, nhân viên thời vụ trong các cửa hàng bán lẻ vào thời gian nghỉ lễ hoặc công nhân làm việc ở nông trại vào thời điểm thu hoạch.

Định nghĩa về các loại nhân viên thời vụ

- Nhà thầu hoặc chuyên viên tư vấn là một cá nhân ký hợp đồng trực tiếp với tổ chức để thực hiện các dịch vụ thường phục vụ cho một mục đích cụ thể cần có trình độ chuyên môn cao hơn. Nhà thầu có thể làm việc trực tiếp tại trụ sở của nhà tuyển dụng hoặc không.
- Nhân viên thời vụ là một cá nhân làm việc cho người sử dụng lao động thông qua một cơ quan chuyên cung cấp người lao động trong một thời gian cụ thể.
- Nhân viên dự phòng là nhân viên của tổ chức và sẽ được thông báo khi có nhu cầu công việc. Loại nhân viên này thường làm việc trong các tổ chức có số lượng nhân sự lớn như các tổng đài.
- Nhân viên bán thời gian là nhân viên của tổ chức làm việc ít

hơn lịch làm việc toàn thời gian. Hầu hết các tổ chức gắn định nghĩa bán thời gian với những yêu cầu về mặt phúc lợi. Ví dụ: nếu kế hoạch phúc lợi của bạn cung cấp đầy đủ lợi ích cho nhân viên làm việc 30 giờ trở lên mỗi tuần, định nghĩa của bạn về nhân viên bán thời gian sẽ là một người làm việc dưới 30 giờ mỗi tuần.

Các sai lầm cần tránh

- Cảnh giác với các mẫu đơn in sẵn hoặc mẫu đơn tiêu chuẩn từ các công ty để chắc chắn rằng mẫu này cung cấp đầy đủ thông tin liên quan đến tình trạng cụ thể của bạn.
- Bất kỳ thỏa thuận nào cũng phải dễ hiểu và đơn giản nhất có thể.
- Không ký kết trong trường hợp bạn không thể đàm phán về giá cả hay các điều khoản.
- Xem xét đưa vào điều khoản giải quyết tranh chấp thay thế trong bất kỳ hợp đồng nào.
- Đàm phán về điều khoản chấm dứt hợp đồng trước.
- Bảo đảm cung cấp hợp đồng trong trường hợp bạn muốn thuê nhân viên tạm thời cho công ty.
- Bất kỳ hợp đồng nào trước khi ký cũng đều phải được luật sư nội bộ hoặc luật sư của các công ty hay văn phòng luật bên ngoài rà soát.

CÁC VẤN ĐỀ PHÁP LÝ VỀ LAO ĐỘNG THỜI VỤ

Bạn tuyệt đối không nên cho rằng chỉ bởi vì bạn gọi ai đó là chuyên viên tư vấn thì Sở Thuế vụ hoặc Uỷ ban Cơ hội Việc làm Bình đẳng sẽ không xem họ là nhân viên của bạn. Nếu công ty của bạn phân loại người lao động không đúng thì bạn có thể bị yêu cầu nộp lại thuế và chi trả lại các khoản phúc lợi cho người lao động.

Uỷ ban Cơ hội Việc làm Bình đẳng cung cấp thông tin về chủ đề này với nội dung tập trung vào:

- Những quy định các công ty nhân sự cần biết để tránh vi phạm tất cả các luật chống phân biệt đối xử của liên bang.
- Thông tin Đạo luật người khuyết tật Hoa Kỳ liên quan đến các loại câu hỏi có thể được đặt ra sau khi gửi thư mời nhận việc, và các yêu cầu và trách nhiệm đối với điều kiện làm việc.

- Việc phân bổ trách nhiệm giữa người sử dụng lao động và công ty cung ứng nhân sự.

Để biết thêm thông tin, hãy truy cập *www.eeoc.gov* và tham khảo:

- Hướng dẫn của Uỷ ban Cơ hội Việc làm Bình đẳng về việc áp dụng Đạo luật người khuyết tật Hoa Kỳ cho lao động thời vụ được chỉ định bởi các công ty sử dụng nhân sự thời vụ và các công ty cung ứng nhân sự khác.
- Hướng dẫn của Uỷ ban Cơ hội Việc làm Bình đẳng về áp dụng Luật cơ hội việc làm bình đẳng cho người lao động thời vụ được chỉ định bởi công ty sử dụng nhân sự thời vụ hoặc các công ty cung ứng nhân sự khác.

Bài kiểm tra nhà thầu độc lập của Sở Thuế vụ

Sở Thuế vụ trước đây đã sử dụng bài kiểm tra "20 yếu tố" để xác định xem một người lao động là nhân viên hay nhà thầu độc lập. Bài kiểm tra đã được sửa đổi và 20 yếu tố được tổng hợp vào ba nhóm chính:

- Kiểm soát hành vi.
- Kiểm soát tài chính.
- Loại hình quan hệ giữa các bên.

Kiểm soát hành vi

Những dấu hiệu cho thấy doanh nghiệp có quyền chỉ đạo và kiểm soát cách thức làm việc của người lao động bao gồm loại hình và mức độ của:

1. Các hướng dẫn doanh nghiệp đưa ra cho người lao động. Nhân viên thường phải tuân theo các hướng dẫn của doanh nghiệp về thời gian, địa điểm và cách thức làm việc.
2. Việc đào tạo mà doanh nghiệp cung cấp cho người lao động. Nhân viên có thể được đào tạo để thực hiện nhiệm vụ theo một cách thức cụ thể trong khi nhà thầu độc lập thường sử dụng phương pháp của riêng họ.

Kiểm soát tài chính

Những dấu hiệu cho thấy liệu doanh nghiệp có quyền kiểm soát

các khía cạnh thương mại trong công việc của người lao động hay không:

1. Mức độ chi phí kinh doanh không được thanh toán của người lao động. Các nhà thầu độc lập không được thanh toán chi phí kinh doanh hơn là nhân viên. Các chi phí cố định liên tục phát sinh bất kể công việc hiện đang được thực hiện là đặc biệt quan trọng. Tuy nhiên, nhân viên cũng có thể có các chi phí không được thanh toán.
2. Mức độ đầu tư của người lao động. Một nhân viên thường không có sự đầu tư nào khác ngoài thời gian của họ. Một nhà thầu độc lập thường đầu tư đáng kể vào cơ sở vật chất được sử dụng để cung cấp dịch vụ cho người khác. Tuy nhiên, khoản đầu tư đáng kể không phải là tiêu chí cần thiết để xác định nhà thầu độc lập.
3. Mức độ mà người lao động cung cấp dịch vụ cho công chúng nói chung. Một nhà thầu độc lập thường tự do tìm kiếm các cơ hội kinh doanh và thường quảng cáo, duy trì một địa điểm kinh doanh hữu hình và sẵn sàng làm việc cho các công ty khác.
4. Cách doanh nghiệp trả lương cho người lao động. Doanh nghiệp thường cam kết trả cho nhân viên một mức lương cố định theo giờ, tuần hoặc chu kỳ khác. Điều này chứng tỏ người lao động là nhân viên, ngay cả khi tiền lương được cộng thêm tiền hoa hồng. Nhà thầu độc lập thường được trả phí khoán cho một dự án, tuy nhiên có một thông lệ phổ biến đối với một số ngành nghề, chẳng hạn như luật, thì được trả phí nhà thầu theo giờ.
5. Mức độ người lao động có thể tạo ra lợi nhuận hoặc bị lỗ. Vì người sử dụng lao động thường cung cấp cho nhân viên nơi làm việc, công cụ, vật liệu, thiết bị và vật tư cần thiết để thực hiện công việc và thường trả chi phí cho việc kinh doanh, nhân viên không có cơ hội kiếm lợi nhuận hoặc chịu lỗ. Một nhà thầu độc lập thì có thể làm ra lợi nhuận hoặc bị lỗ.

Loại hình quan hệ giữa các bên

Những dấu hiệu sau cho thấy loại hình quan hệ giữa các bên:

1. Hợp đồng bằng văn bản mô tả mối quan hệ mà các bên dự định tạo ra. Đây là tiêu chí ít quan trọng nhất trong các tiêu chí, vì những gì các bên gọi là mối quan hệ không quan

trọng bằng bản chất của mối quan hệ đó. Tuy nhiên, đôi khi, hợp đồng bằng văn bản có thể tạo ra sự khác biệt.

2. Doanh nghiệp có cung cấp cho người lao động những loại phúc lợi thường dành cho nhân viên hay không, như bảo hiểm, chương trình lương hưu hay thời gian nghỉ có hưởng lương. Thẩm quyền cấp các phúc lợi cũng đi kèm với quyền tước bỏ các phúc lợi đó, đây là quyền hạn mà người sử dụng lao động thường áp dụng với nhân viên. Một nhà thầu độc lập thực sự sẽ tự thanh toán cho phúc lợi của mình.
3. Sự bền vững của mối quan hệ. Nếu tổ chức thuê một người lao động với mong muốn rằng quan hệ lao động sẽ tiếp diễn lâu bền thay vì kết thúc sau một dự án hoặc giai đoạn cụ thể, thì đây được coi là bằng chứng cho thấy ý định tạo ra mối quan hệ giữa người sử dụng lao động và nhân viên.
4. Phạm vi dịch vụ do người lao động thực hiện là một khía cạnh quan trọng trong hoạt động kinh doanh thường xuyên của tổ chức. Nếu một người lao động cung cấp các dịch vụ đóng vai trò quan trọng trong hoạt động kinh doanh thường nhật của tổ chức, nhiều khả năng công ty đó sẽ có quyền chỉ đạo và kiểm soát hoạt động của họ.

Đây là một vấn đề phức tạp và chúng tôi khuyên bạn nên tham khảo ý kiến luật sư về lao động và xin tư vấn về chủ đề này.

Để biết thêm thông tin, hãy truy cập *irs.gov* và xem Ấn phẩm IRS 15-A, trang 6 của Sở Thuế vụ.

Câu hỏi thảo luận

1. Khi nào tổ chức nên thuê nhà thầu hoặc chuyên viên tư vấn?
2. Tổ chức có lợi ích gì khi thuê người lao động bán thời gian?
3. Người lao động có lợi ích gì khi làm việc bán thời gian?
4. Nhân viên bán thời gian có đủ điều kiện nhận trợ cấp dành cho nhân viên hay không?
5. Làm thế nào để xác định một người nào đó là nhân viên hoặc nhà thầu?

Chương 5
Bản mô tả công việc

Thuật ngữ này hoàn toàn không tẻ nhạt và khô khan như tên gọi của nó. Có rất nhiều lý do khiến các tổ chức phải dành thời gian để nghiên cứu và soạn thảo bản mô tả công việc. Một nhà quản trị gần đây đã dành một năm để hoàn thiện các bản mô tả công việc cho hơn 100 nhân viên trong một cơ sở y tế lớn, và hiện đang thấy giá trị của các bản mô tả công việc đó. Cô ấy nói: "Giờ đây, chúng tôi đã có cơ sở cho quy trình đánh giá hiệu quả công việc và có một công cụ quý giá để giúp những người mới được tuyển dụng nhanh chóng làm việc hiệu quả. Chúng tôi phải mất một thời gian để làm điều đó nhưng nó xứng đáng với công sức bỏ ra!"

Bước đầu tiên trong mô tả công việc là phân tích công việc, đây là quá trình nghiên cứu có tính hệ thống về các chức danh nhằm xác định nhiệm vụ của mỗi chức danh, và mối liên hệ giữa các chức danh trong tổ chức. Bản phân tích công việc sẽ đánh giá những tiêu chuẩn nào mà nhân viên cần có để có thể thành công ở vị trí đó và các điều kiện thực hiện nó. Cần nhớ rằng bản phân tích công việc chỉ tập trung vào công việc chứ không phải người thực hiện công việc.

Thời điểm tốt nhất để xây dựng bản phân tích công việc là trước khi bạn tuyển nhân viên; tuy nhiên, điều đó không phải lúc nào cũng khả thi. Lý tưởng nhất là hãy bắt đầu với một ý tưởng về những gì cần đạt được, và sau đó suy nghĩ về cách để hoàn thành việc đó.

Có ba yếu tố chính trong một bản phân tích công việc (thường gọi tắt là KSA) như sau:

1. Knowledge (Kiến thức): Phần thông tin chính và cần thiết để

thực hiện công việc.

2. Skills (Kỹ năng): Mức độ thành thạo cần thiết để thực hiện công việc.
3. Abilities (Khả năng): Các khả năng cần thiết để thực hiện công việc.

Một số thông tin được thu thập và phân tích trong bản phân tích công việc bao gồm:

- Mục đích công việc.
- Môi trường làm việc.
- Chức danh phù hợp với vị trí nào trong cơ cấu tổ chức.
- Nhiệm vụ và trách nhiệm.
- Các yếu tố KSA cần phải có để thành công ở vị trí này.
- Tiêu chí về hiệu quả công việc.

Thông tin thu thập trong bản phân tích công việc được sử dụng trong nhiều hoạt động liên quan đến nhân sự, bao gồm:

- Tuyển dụng.
- Xây dựng bản mô tả công việc.
- Hoạch định nguồn nhân lực.
- Đào tạo và phát triển nhân viên.
- Quản lý kế nhiệm.
- Thiết kế và phát triển tổ chức.
- Phát triển đội ngũ lãnh đạo.
- Quản lý hiệu suất công việc.
- Quản lý lương thưởng.
- Phòng vệ pháp lý.
- Lập kế hoạch cho Chính sách chống phân biệt đối xử (Affirmative Action).
- Xác định các vấn đề về điều kiện làm việc hợp lý.

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Bản mô tả công việc là công cụ để mô tả nghĩa vụ, nhiệm vụ, trách nhiệm và chức năng của một chức danh cụ thể. Nó phác thảo mục đích của chức danh công việc, vai trò của nó trong sứ mệnh của tổ

chức, thông tin chi tiết về cách thức hoàn thành công việc và các yêu cầu cần thiết để thực hiện công việc. Bản mô tả công việc không diễn tả cụ thể về ứng viên; nó mô tả công việc chứ không phải nhân viên làm công việc đó. Mỗi chức danh trong tổ chức nên có một bản mô tả công việc, kể cả các vị trí cấp cao.

Bản mô tả công việc phải dựa trên thực tế, vì vậy khi phát triển nó, việc cần làm đầu tiên là thu thập thông tin cần thiết để đảm bảo nội dung bản mô tả chính xác.

Các tổ chức thường sử dụng bản mô tả công việc để giúp nhân viên mới làm quen với công việc. Một bản mô tả công việc được xây dựng tốt sẽ rất có giá trị đối với bất kỳ ai bắt đầu công việc mới – thậm chí khi họ được thăng chức hoặc điều chuyển trong tổ chức. Bản mô tả công việc là bản đồ thể hiện các mong đợi và có thể cực kỳ hữu ích cho bất cứ ai muốn nhanh chóng làm việc hiệu quả ở vị trí mới.

Có khá nhiều phương pháp thu thập dữ liệu có thể dùng để phát triển thông tin cần thiết cho bản mô tả công việc, bao gồm:

- *Bảng câu hỏi.* Yêu cầu những người đương nhiệm và người quản lý trả lời các câu hỏi mở về công việc. Phương pháp này đặc biệt hiệu quả khi có quá nhiều công việc cần được phân tích trong khi nguồn lực lại hạn chế. Một bảng câu hỏi chi tiết là phương pháp tốt nhất để bạn có được thông tin cần thiết. Bảng câu hỏi có thể được gửi bằng thư điện tử với hướng dẫn rõ ràng về lý do tại sao cần có các thông tin đó, và thời hạn hợp lý để hoàn thành. Trong thế giới bận rộn ngày nay, một số người có thể coi đây là sự bất tiện, nhưng nếu bạn nói rõ về mục đích sử dụng và không soạn bảng câu hỏi quá dài, hầu hết mọi người sẽ sẵn sàng hợp tác với bạn.
- *Phỏng vấn người đương nhiệm.* Tiến hành phỏng vấn trực tiếp, sử dụng các câu hỏi đã xác định trước để thu thập thông tin về kiến thức, kỹ năng và khả năng cần thiết để thực hiện công việc tại vị trí này. Điều này có thể tốn thời gian và tạo ra những kỳ vọng không thực tế trong bản mô tả công việc cuối cùng; tuy nhiên, trái ngược với việc sử dụng bảng câu hỏi để thu thập thông tin, bạn có thể đặt câu hỏi mở rộng để tăng vốn hiểu biết của mình.
- *Quan sát.* Quan sát nhân viên đương nhiệm thực hiện công việc của họ. Việc này cung cấp cái nhìn thực tế về các nhiệm vụ và trách nhiệm hàng ngày. Nó cũng tốn thời gian và có thể khiến nhân viên nghĩ rằng bạn đang nghiên cứu để xác

định xem công việc nào là cần thiết, nhưng nếu bạn biết khéo léo quan sát thì có thể thu thập được thông tin có giá trị. Bạn cũng có thể kết hợp phương pháp quan sát với phương pháp dùng bảng câu hỏi được mô tả ở trên.

- *Nhật ký công việc.* Yêu cầu nhân viên đương nhiệm ghi lại công việc, bao gồm tần suất và thời gian của các nhiệm vụ. Thông tin thu thập sẽ được phân tích và chuyển thành các nhiệm vụ và trách nhiệm trong bảng mô tả công việc. Mặc dù hiệu quả nhưng những dữ liệu được thu thập bằng phương pháp này khó phân tích, vì người thực hiện phân tích công việc phải giải thích được các thông tin trong nhật ký. Nếu bạn sử dụng phương pháp này, hãy cân nhắc kết hợp với phương pháp quan sát hoặc phỏng vấn.

Những nội dung cần có trong bản mô tả công việc

Sau khi hoàn thành phân tích công việc, bước tiếp theo là phác thảo một bản mô tả công việc để tóm tắt các chức năng quan trọng nhất của chức danh, bao gồm nội dung mô tả công việc; danh sách nhiệm vụ chi tiết; những kiến thức, kỹ năng và khả năng (3K) nào là cần thiết để thực hiện công việc này; và cấu trúc báo cáo kết quả công việc. Bản mô tả công việc phải có các yêu cầu về thể chất tuân thủ theo Đạo luật Người khuyết tật Hoa Kỳ (ADA) và tình trạng của Đạo luật FLSA đối với chức danh đó. Tối thiểu, một bản mô tả công việc nên có các thông tin sau:

- Chức danh công việc.
- Người giám sát/quản lý.
- Vị trí địa lý của nơi làm việc.
- Ngày lập.
- Tình trạng FLSA: được miễn hoặc không được miễn.
- Tóm tắt: phần tổng quan dài bốn hoặc năm câu cho biết mục đích của công việc, kết quả dự kiến sẽ đạt được và mức độ tự chủ của nhân viên đương nhiệm.
- Trách nhiệm hoặc nhiệm vụ thiết yếu: nhiệm vụ, bổn phận và trách nhiệm của công việc và tại sao nhiệm vụ này là cần thiết, việc này sẽ hữu ích khi đánh giá tuân thủ theo ADA.
- Nhiệm vụ không thiết yếu.
- Kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết: trình độ học vấn, số năm kinh nghiệm, bằng cấp cần thiết.
- Kỹ năng và kinh nghiệm mong muốn nhưng không bắt

buộc.

- Trách nhiệm quản lý, nếu có.
- Yêu cầu về thể chất và môi trường làm việc. Đề cập các trường hợp không mong muốn.
- Yếu tố thành công: các đặc điểm cá nhân sẽ giúp ứng viên thành công tại vị trí này.
- Các điều khoản như "các nhiệm vụ khác được giao", hoặc "tổ chức có quyền sửa đổi bản mô tả công việc này bất cứ lúc nào".
- Chữ ký của ứng viên và ngày ký.

Hình thức của bản mô tả công việc

Không có định nghĩa pháp lý nào về việc bảng mô tả công việc nên có những thông tin gì hoặc trông ra sao. Các nguồn tài nguyên mà tổ chức có thể sử dụng để soạn thảo bản mô tả công việc bao gồm O*Net, Mạng thông tin nghề nghiệp. Nhiều tổ chức thương mại hoặc các nhóm thành viên có bản mô tả công việc mẫu để các tổ chức điều chỉnh lại cho phù hợp. Hiệp hội Quản lý Nhân sự (Society for Human Resource Management - SHRM) cung cấp một bộ công cụ hỗ trợ việc soạn thảo bản mô tả công việc, có thể tham khảo tại *www.shrm.org* .

Một số nội dung phổ biến nên có trong bản mô tả công việc:

- Tóm tắt – một đoạn ngắn tóm tắt mục đích của công việc, trình bày các trách nhiệm chính của vị trí đó, kết quả cần đạt được để được ghi nhận là thành công, và mức độ giám sát đối với chức danh đó.
- Chức năng thiết yếu – các công việc, nhiệm vụ, và trách nhiệm của vị trí đó nên được liệt kê theo thứ tự tầm quan trọng và có thể được đo lường cho mục đích quản lý hiệu quả công việc. Nên bổ sung một điều khoản như "các nhiệm vụ khác được phân công" để tạo sự linh hoạt trong quản lý.

Xem Chương 25 (Quản lý hiệu quả công việc).

- Trách nhiệm giám sát. Vị trí này có giám sát bất kỳ chức năng nào không, nếu có thì là chức năng nào?
- Điều kiện làm việc – loại môi trường làm việc. Đây là nơi để liệt kê các điều kiện khó khăn hoặc nguy hiểm.
- Trình độ tối thiểu. Các yêu cầu để đảm nhiệm vị trí này là gì

(trình độ học vấn, số năm kinh nghiệm, bằng cấp, kiến thức, kỹ năng và năng lực)?

- Các yếu tố thành công – những tính cách cá nhân sẽ góp phần vào khả năng thành công ở vị trí này.

Mẹo viết bản mô tả công việc

Bản mô tả công việc phải dựa trên các nhiệm vụ và trách nhiệm cụ thể được thực hiện trong thực tế:

- Mô tả chính xác công việc cần làm và đặt chức danh cho phù hợp.
- Liệt kê tình trạng FLSA. (Vị trí này có được miễn hay không?)
- Viết phần tóm tắt ngắn gọn.
- Đảm bảo tất cả các chức năng có liên quan đến công việc.
- Bổ sung các điều khoản miễn trừ trách nhiệm như "các nhiệm vụ khác được phân công" hoặc "Bản mô tả công việc có thể được sửa đổi khi cần thiết".
- Dùng chức danh phù hợp cho vị trí và tổ chức của bạn.
- Không sử dụng các chức danh phân biệt giới tính, chẳng hạn như "nam nhân viên bán hàng" hoặc "nữ phục vụ".
- Sử dụng động từ ở thì hiện tại.
- Chỉ sử dụng các cụm từ giải thích để bổ sung ý nghĩa hoặc làm rõ lý do tại sao, như thế nào, ở đâu hoặc tần suất.
- Loại bỏ các thuật ngữ về giới tính bằng cách cấu trúc lại câu văn để không phải sử dụng đại từ, hoặc sử dụng đại từ trung tính.
- Viết rõ các từ viết tắt bất cứ nơi nào có thể.

Người ta thường sử dụng những cụm từ phổ biến như "các nhiệm vụ khác được phân công" trong bản mô tả công việc. Điều này không đủ để mô tả các chức năng thiết yếu, bạn cần phải nêu rõ các chức năng đó.

Điều quan trọng là các bản mô tả công việc phải được cập nhật liên tục và mọi nhân viên đều được cấp một bản. Một cách để đảm bảo bản mô tả công việc luôn được cập nhật là yêu cầu người quản lý xem xét và cập nhật chúng tại thời điểm họ thực hiện đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên.

Phụ lục: Bản mô tả công việc mẫu.

Ý nghĩa pháp lý của bản mô tả công việc

Các quy định và hướng dẫn điều chỉnh của liên bang về Đạo luật người khuyết tật Hoa Kỳ (ADA) không yêu cầu tổ chức của bạn phải có bản mô tả công việc, nhưng nếu bạn có bản mô tả công việc, bạn nên biết rằng ADA có tác động đáng kể đến hình thức và nội dung của bản mô tả đó. Vì các quy định về lao động của ADA tập trung vào các chức năng thiết yếu, bạn phải đảm bảo rằng tất cả các chức năng thiết yếu được đề cập trong một bản mô tả công việc. Nếu có một nhiệm vụ được coi là thiết yếu thì bạn phải đề cập nó trong bản mô tả công việc. Một yêu cầu khác là nếu bạn chọn mô tả các chức năng không thiết yếu trong công việc, bạn phải nói rõ là chúng không thiết yếu. Có một số cách để thực hiện điều này:

- Nêu thời gian dành cho mỗi chức năng để cho thấy rằng một phần không thiết yếu của công việc sẽ đòi hỏi một tỷ lệ nhỏ thời gian của người lao động.
- Đặt dấu hoa thị bên cạnh các chức năng không thiết yếu.
- Liệt kê các chức năng không thiết yếu dưới dạng chú thích.

CHỨC NĂNG THIẾT YẾU CỦA CÔNG VIỆC

Vì Đạo luật Người khuyết tật Hoa Kỳ (ADA) sử dụng cụm từ "chức năng công việc thiết yếu", bạn cần phải định nghĩa chức năng công việc thiết yếu là gì để xác định một người có thể thực hiện các chức năng đó hay không.

Các chức năng thiết yếu được phân biệt với chức năng không thiết yếu hoặc chức năng phụ vốn là một phần của công việc nhưng chỉ xuất hiện ngẫu nhiên hoặc phụ trợ cho mục đích và tính chất của công việc.

ADA không bắt buộc người sử dụng lao động loại bỏ hoặc hạ thấp các tiêu chuẩn của công việc. Tất cả những người xin việc, dù khuyết tật hay không, nên đáp ứng các yêu cầu về kỹ năng, kinh nghiệm và học vấn. Luật không đề nghị người sử dụng lao động bỏ qua yêu cầu về sức khỏe tâm thần, thể chất, kỹ năng tâm lý và/hoặc các tiêu chí liên quan đến công việc khác cần có để thực hiện các chức năng công việc thiết yếu. Tuy nhiên, ADA không yêu cầu người sử dụng lao động phải nhìn xa hơn các phương tiện và cách thức thực hiện công việc truyền thống.

Hãy chắc chắn rằng bạn có thể bảo vệ bất kỳ điều khoản nào mà mình đưa ra liên quan đến các chức năng công việc thiết yếu, vì chúng chịu sự giám sát của các cơ quan thực thi pháp luật liên bang.

Danh sách xác định các chức năng công việc thiết yếu[1]

- Có tồn tại công việc đúng với vai trò/chức năng đó hay không?
- Nhân viên thực hiện chức năng này bao nhiêu lần một tuần?
- Trình độ tối thiểu cho vị trí này là gì?
- Cần có những kỹ năng quan trọng nào?
- Những người thực hiện chức năng tương tự có những kỹ năng cần thiết này không?
- Công cụ nào được sử dụng để thực hiện chức năng này?
- Có nhân viên nào khác có thể thực hiện chức năng này mà không gây hại cho tổ chức không?
- Loại bỏ chức năng này có gây bất lợi cho tổ chức không?
- Các nhân viên trước đây có thực hiện chức năng này hay không?
- Chức năng này có cần thiết không?

Bảng câu hỏi phân tích công việc[2]

Mục đích: Thu thập thông tin về công việc để chuẩn bị viết bản mô tả công việc chính thức.

Hướng dẫn: Trả lời tất cả các câu hỏi và trả lại bảng câu hỏi này cho người quản lý của bạn trước (ngày).

1. Liệt kê các trách nhiệm chính của bạn. Liệt kê theo mức độ ưu tiên bằng cách gán số cho từng trách nhiệm. Ví dụ: gán số 1 cho trách nhiệm mà bạn cho là quan trọng nhất.
2. Tại sao những trách nhiệm này quan trọng đối với công việc của bạn?
3. Bạn sử dụng những thiết bị và công cụ nào trong công việc?
4. Mô tả một số nhiệm vụ hoặc bổn phận cụ thể mà bạn thực hiện trong công việc của mình. Bên cạnh mỗi mục, cho biết tần suất bạn thực hiện nhiệm vụ này.

5. Bạn cần những kiến thức nào để thực hiện công việc thành công?
6. Những phẩm chất cần thiết giúp bạn thành công trong công việc?
7. Những kiến thức, kỹ năng hoặc khả năng nào trước đây bạn đã mang đến vị trí này và giúp bạn thành công trong công việc?
8. Trình độ học vấn, đào tạo hoặc chứng nhận nào là cần thiết để thành công ở vị trí này?

Câu hỏi thảo luận

1. Kể tên một số chức năng nhân sự sử dụng thông tin được thu thập trong bản phân tích công việc.
2. Nêu ít nhất hai cách để thu thập thông tin cho mục đích phân tích công việc?
3. Tại sao việc liệt kê các chức năng công việc thiết yếu trên bản mô tả công việc lại quan trọng?
4. Làm thế nào bạn có thể đảm bảo nhân viên không nói "Nhiệm vụ này không có trong bản mô tả công việc của tôi"?
5. Một số câu hỏi để bạn thu thập thông tin cho bản mô tả công việc là gì?

Chương 6
Xác định tiêu chuẩn tuyển dụng

Gary Rogers, Chủ tịch kiêm Giám đốc Điều hành của hãng kem Dreyer, nói rằng: "Bạn không thể dành quá nhiều thời gian để tuyển người giỏi. Giải pháp là quản lý chặt chẽ những người bạn có, một cách còn tốn nhiều thời gian hơn." [1]

Nhiều tổ chức đưa ra quyết định tuyển dụng nhanh chóng và không cần suy nghĩ nhiều. Tại sao? Bởi vì công việc thì cần được hoàn thành nên chúng ta cần tuyển được nhân viên nhanh nhất có thể và hy vọng có được đúng người. Một số người gọi đây là phương pháp tuyển dụng "làm mờ gương": Ứng viên chỉ cần hà hơi làm mờ gương là trúng tuyển!

Việc tuyển dụng theo chiến lược có thể mất thêm một chút thời gian, nhưng về lâu dài, nếu người mà bạn tuyển dụng có được thành công trong công việc thì thời gian mà bạn bỏ ra hoàn toàn xứng đáng. Tuyển dụng một cách chiến lược liên quan đến việc bạn biết điều gì sẽ tạo nên thành công của người mới tuyển, nói cách khác đó là những kỹ năng, khả năng và phẩm chất mà những người đã thành công ở vị trí này đã có và điều gì đã khiến họ thành công? Bạn và bất cứ ai khác tham gia vào quy trình tuyển dụng sẽ cần được đào tạo về cách phỏng vấn. Bạn sẽ cần xác định văn hóa của tổ chức và hiểu những phẩm chất nào một người cần có để làm việc tốt trong tổ chức của bạn.

TUYỂN DỤNG PHÙ HỢP VỚI VĂN HÓA

Bạn cần hiểu văn hóa của tổ chức bạn. Trong cuốn sách tuyệt vời mang tên *Nuts: Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success* (*Say mê: Công thức điên rồ cho sự thành công kinh doanh và cá nhân của hãng hàng không Southwest*), tác giả chia sẻ những câu chuyện về sự khởi đầu của hãng Hàng không

Southwest. Họ đã xây dựng một hãng hàng không thành công bằng niềm tin của họ đối với việc "tuyển dụng dựa trên thái độ và đào tạo về kỹ năng". [2] Bằng cách tuân thủ triết lý này, họ đã có thể tạo ra một nền văn hóa vững chắc mà ở đó những người tham gia chuyến bay được khuyến khích sáng tạo cách hướng dẫn an toàn bay, điều mà hành khách hoàn toàn phớt lờ trên các chuyến bay. Đối với Southwest, bạn không bao giờ biết liệu bạn sẽ nghe nó được thực hiện qua một bài hát hay một bản rap hay xen kẽ với những bình luận hài hước. Nhưng hành khách cũng lắng nghe (chẳng phải là Cục Hàng không muốn họ lắng nghe sao?) và khi đó họ biết ngay là công ty này không nghiêm trọng hóa hình ảnh của công ty quá mức. (Southwest tuyển dụng phi công và thợ máy dựa trên kỹ năng cũng như thái độ của họ). Họ đã đúng, bạn có thể dễ dàng đào tạo một người cách phục vụ thức uống bằng xe đẩy dọc theo lối đi hẹp giữa các hàng ghế, nhưng để đào tạo người đó cách làm công việc này với nụ cười và thái độ tích cực thì không hề đơn giản!

Vậy, làm thế nào để xác định văn hóa của công ty bạn? Đây là những việc cần cân nhắc:

- Phong cách lãnh đạo của công ty bạn là gì?
- Tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả làm việc – làm thế nào để mọi người chịu trách nhiệm với công việc của mình?
- Bạn đánh giá thế nào về sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị của công ty bạn?
- Môi trường làm việc của bạn thế nào, nghiêm trang hay giản dị?
- Quy định về trang phục công sở tại công ty bạn là gì, trang phục nghiêm túc, trang phục thường ngày vào thứ Sáu?
- Làm thế nào để xử lý sai sót trong tổ chức của bạn? Mọi người có được khuyến khích để cố gắng không?
- Phong cách quản lý chung là gì?
- Những phẩm chất bạn mong đợi khi tuyển dụng?

QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG

Trước khi nhìn vào hồ sơ ứng viên, tốt nhất bạn nên biết rõ những gì mình đang thực sự kiếm tìm. Bước đầu tiên là xem xét mô tả công việc và tập trung vào kiến thức, kỹ năng và khả năng cần thiết để thành công ở vị trí này. Phòng nhân sự và cấp trên của vị trí cần tuyển dụng nên xem xét cẩn thận các kỹ năng có được yêu

cầu hay không, hoặc khi tìm được người phù hợp, bạn có thể bỏ qua một trong những tiêu chí vừa nêu hay không. Đưa ra một danh sách các kỹ năng cần thiết và các kỹ năng mong muốn sẽ giúp bạn trong việc tìm kiếm các ứng viên.

Một cách khác để thu thập thông tin có giá trị trước khi tuyển dụng là biết điều gì làm cho "ngôi sao" của bạn thành công ở một vị trí cụ thể. Điều này có thể được thực hiện bằng cách phỏng vấn từng "ngôi sao" và xác định nền tảng/kỹ năng/sở thích/khả năng/trình độ hoặc bất cứ điều gì khiến một người trở nên xuất sắc ở vị trí này. Bạn có thể lấy những gì bạn rút ra được từ các cuộc phỏng vấn này để tạo danh sách kỹ năng cần thiết/ưa thích của mình.

Danh sách kỹ năng cần thiết/mong muốn cho vị trí

Trưởng phòng Nhân sự

Yêu cầu:

- Bằng cử nhân về kinh doanh, nhân sự hoặc các lĩnh vực có liên quan.
- Chứng chỉ PHR/SPHR[v].
- 6 – 8 năm kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực quản trị nhân sự.
- 2 – 3 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực quản trị nhân sự tại các công ty có từ 100 nhân viên trở lên.

Mong muốn:

- 2 – 3 năm trong môi trường làm việc ở cơ sở y tế.
- Có kinh nghiệm sử dụng hệ thống theo dõi ứng viên Taleo.
- Có kinh nghiệm trong việc lựa chọn nhà cung cấp cho Chương trình hỗ trợ nhân viên.
- Song ngữ (tiếng Tây Ban Nha/tiếng Anh).

XEM XÉT SƠ YẾU LÝ LỊCH

Cài đặt Hệ thống theo dõi người nộp đơn (Applicant Tracking System – ATS) để sàng lọc sơ yếu lý lịch và các đơn ứng tuyển trực tuyến bao gồm các từ khóa bạn đã chọn làm cơ bản cho quy trình tuyển dụng của mình hoặc bộ phận nhân sự của bạn có thể sàng lọc trước cho bạn. Những gì bạn đang tìm kiếm là kinh nghiệm

trong các lĩnh vực có liên quan, cũng là yếu tố mang lại thành công cho người tiếp nhận công việc này. Hãy nhớ là chỉ tìm kiếm những kinh nghiệm liên quan đến công việc và cố gắng loại bỏ những thành kiến của bạn. Ví dụ, nếu bạn đã đến Đại học Michigan và thực sự không thích bất kỳ ai đến từ bang Michigan, hãy cố gắng gạt bỏ thành kiến đó sang một bên nếu ứng viên hoàn hảo của bạn tình cờ đến từ Đại học Michigan!

Bạn nên dành bao nhiêu thời gian để xem xét một sơ yếu lý lịch? Câu trả lời chỉ có thể là: Đủ để hiểu người đó có các kỹ năng cơ bản mà vị trí này yêu cầu, và trình độ giáo dục, phẩm chất hoặc chứng chỉ cần thiết. Cố gắng tránh đưa ra các lý do vô lý để loại trừ sơ yếu lý lịch, chẳng hạn như từ chối ai đó vì lý do không có thư xin việc (trừ khi bạn yêu cầu một lá thư xin việc trong bài đăng tuyển dụng của bạn hoặc công việc đó yêu cầu một người có khả năng viết một lá thư tốt). Hãy nhớ rằng: trừ khi công việc yêu cầu bằng cấp từ trường thuộc nhóm Ivy League, việc từ chối một người đến từ trường công lập tại địa phương là không thể chấp nhận được; hãy ghi nhớ từ *liên quan tới công việc* .

Khi xem xét một sơ yếu lý lịch hoặc một đơn ứng tuyển, bạn nên để ý đến sự phát triển nghề nghiệp và các thành tích có liên quan. Dấu hiệu của một hồ sơ không đạt có thể là một người từng là phó chủ tịch ở hai công việc trước đây và bây giờ là quản lý cho một tổ chức nhỏ hơn trong cùng một lĩnh vực; thông thường sơ yếu lý lịch của một ứng viên tài năng sẽ cho thấy sự phát triển nghề nghiệp đi lên. Tuy nhiên, bạn có thể bắt gặp những người thực sự tài năng nhưng vì những lý do cá nhân, họ đã nhận những công việc thấp hơn chỉ đơn giản là để tiếp tục làm việc. Nếu bạn thấy một điều gì đó có giá trị ở thông tin cơ bản của một người, đừng tự động loại bỏ họ chỉ vì họ đang thất nghiệp hay họ đã nhận một vị trí thấp hơn. Hãy làm cuộc khảo sát qua điện thoại và tìm hiểu tình hình của anh ấy hoặc cô ấy, vì người này có thể là một viên kim cương chưa được mài dũa!

Hiện tại có rất nhiều cuộc thảo luận về việc liệu sơ yếu lý lịch có còn cần đến trong thời đại của các mẫu đơn xin việc trực tuyến hay không. Nhiều tổ chức không yêu cầu sơ yếu lý lịch mà dựa vào các mẫu đơn xin việc trực tuyến của họ. Công ty của bạn có thể vẫn muốn thu thập hồ sơ xin việc; nếu không, hãy chắc chắn để cho người quản lý cấp cao của bạn biết rằng rất nhiều lần các đơn ứng tuyển trực tuyến không cho ra được bản in tốt hoặc sai định dạng. Nếu quản lý cấp cao đang mong đợi đơn ứng tuyển trực tuyến sẽ giống với một sơ yếu lý lịch, anh ta hoặc cô ta có thể sẽ thất vọng và có ấn tượng tiêu cực về ứng viên – và bạn không

muốn điều đó xảy ra.

Bạn có nên phản hồi tất cả các đơn ứng tuyển trực tuyến/sơ yếu lý lịch bạn nhận được không? Chà, nếu bạn từng tìm kiếm một công việc, rất có thể bạn nghĩ câu trả lời là có. Tuy nhiên, nếu bạn ở trong một phòng nhân sự bận rộn (hoặc bạn không có nhân viên làm về nhân sự), việc trả lời cho tất cả những người nộp đơn vào công ty của bạn có thể hơi quá sức. Nhiều hệ thống theo dõi ứng viên có một tính năng tự động cho phép mọi người biết sơ yếu lý lịch/ứng dụng của họ đã được nhận. Đây là một tính năng tuyệt vời và giúp nâng cao danh tiếng của bạn như một nơi tốt để làm việc. Các ứng viên thường nói với chúng tôi rằng họ cảm thấy như thể sơ yếu lý lịch/đơn ứng tuyển của họ rơi vào "hố đen" nếu họ không nhận được ít nhất một tín hiệu từ nhà tuyển dụng.

Xem Chương 10 (Ra quyết định tuyển dụng).

Nếu bạn thực hiện một cuộc phỏng vấn qua điện thoại hoặc một cuộc phỏng vấn trực tiếp, bạn cần phải cho họ biết liệu họ có đang được cân nhắc hay không. Bạn không nên nói với họ lý do tại sao họ không được cân nhắc – chỉ cần nói rằng họ không phải ứng viên phù hợp với vị trí này – và cảm ơn họ vì đã dành thời gian và sự quan tâm đến công ty của bạn. Hãy nhớ rằng mỗi ứng viên là một khách hàng tiềm năng và cách anh ấy hay cô ấy được đối xử có thể thực sự tạo ra sự khác biệt. Người đó không chỉ có khả năng trở thành khách hàng của bạn, họ còn có thể phù hợp hơn với công việc bạn sẽ cần tuyển dụng trong tương lai hoặc có thể họ biết ai đó sẽ là ứng viên phù hợp với công ty bạn. Bạn muốn ứng viên nói cho mọi người biết rằng mặc dù họ đã không nhận được công việc nhưng tổ chức của bạn vẫn đối xử với họ bằng thái độ đàng hoàng và tôn trọng.

Khi bạn đang xem xét sơ yếu lý lịch hoặc đơn ứng tuyển trực tuyến, hãy xem những "lá cờ đỏ" này. Đây có thể là những yếu tố bạn muốn nhấn mạnh để khi thực hiện cuộc gọi qua điện thoại với ứng viên, bạn có thể nhận thêm thông tin nhằm đánh giá tiềm năng ứng viên cho vị trí cần tuyển dụng:

- Không có ngày làm việc (chỉ có tên các tổ chức được liệt kê cùng với trách nhiệm của công việc).
- Khoảng cách giữa công việc (trừ khi họ có thể giải thích được).
- Thường xuyên thay đổi công việc tới các vị trí trách nhiệm thấp hơn.

- Liệt kê những thành tựu không liên quan đến các công việc cụ thể.

Các lỗi trong Sơ yếu lý lịch

- "Tôi từng học Word Perfect 6.0, các chương trình máy tính và bảng tính."
- "Có nhiều kinh nghiệm với các máy tính gia đình."
- "Nhận được thảm họa nhân viên bán hàng của năm."
- "Gửi đến những gia đình quan tâm…"

Những điều ngớ ngẩn trong sơ yếu lý lịch[3]

- Ứng viên gửi kèm theo một lá thư của mẹ.
- Thí sinh sử dụng giấy màu có viền lấp lánh.
- Thành tích đã liệt kê là "được đề cử là nữ hoàng của đêm dạ tiệc mừng tốt nghiệp."
- Ứng viên liệt kê sở thích "chất kích thích và các cô gái."

Câu hỏi thảo luận

1. Tại sao việc hiểu về văn hóa của tổ chức bạn lại quan trọng trong quá trình tuyển dụng?
2. Kể tên ba hoặc bốn cách để xác định văn hóa tổ chức.
3. Làm thế nào để có một danh sách các điểm cần thiết/mong muốn nhằm giúp bạn tuyển được người tốt?
4. Bạn nên tìm kiếm tìm điều gì khi xem xét một sơ yếu lý lịch hoặc một đơn xin việc?
5. Kể tên hai hoặc ba "lá cờ đỏ" trong sơ yếu lý lịch.

Chương 7

Tuyển dụng nội bộ hay bên ngoài tổ chức?

Jack Welch, cựu Tổng Giám đốc Điều hành của GE, nói rằng: "Chính con người, chứ không phải chiến lược vĩ đại, mới đem lại thành công. Chúng tôi đã dành ra một khoảng thời gian đáng kể để tuyển dụng, đào tạo, phát triển và khen thưởng cho những người xuất sắc. Tầm cao và thành công của chúng tôi sẽ bị giới hạn nếu không có những cá nhân xuất sắc luôn nỗ lực để trở nên tốt hơn." [1]

Khi có một vị trí trống bất kể do việc mở rộng/phát triển của tổ chức hay do một nhân viên nghỉ việc, điều quan trọng là dừng lại và xác định chính xác những gì cần làm. Nếu đó là một sự thay thế, thông thường các nhà quản lý sẽ tuyển một người mới có các kỹ năng y hệt với những kỹ năng của người đi trước. Trước khi bắt đầu tuyển dụng, bạn nên dành thời gian tìm hiểu những gì mà vị trí này cần tại thời điểm đó. Đây là thời điểm hoàn hảo để cập nhật các yêu cầu hoặc nhiệm vụ cho công việc vì mọi thứ hiếm khi đứng yên trong thế giới chuyển động không ngừng của chúng ta. Chúng tôi khuyên bạn:

1. Xem lại mô tả công việc hiện tại để xác định xem nó còn chính xác không và các yêu cầu để thực hiện thành công công việc đó còn đúng không. Chẳng hạn, bạn có thể quyết định rằng vị trí này thực sự không yêu cầu trình độ đại học; vì vậy, bạn có thể thay đổi yêu cầu đó sang mức độ mà mình muốn. Khi một nhiệm vụ trong công việc mà nhân viên cũ đảm nhận đã được chuyển giao cho một nhân viên khác, bạn cũng có quyền loại bỏ nhiệm vụ đó khỏi bản mô tả công việc. Mục tiêu của bạn là làm cho mô tả công việc càng phù hợp với hiện tại càng tốt.

2. Xem liệu ngân sách có đủ chi trả cho việc tuyển dụng vị trí ở cấp độ hiện tại hay có thể cân nhắc các lựa chọn khác, chẳng hạn như sử dụng một nhân viên bán thời gian hay một nhà thầu để thực hiện công việc đó.
3. Cẩn thận đánh giá việc tuyển dụng vị trí đó có cần thiết hay không. Các nhiệm vụ đó có thể phân chia cho những người khác trong cùng bộ phận hoặc loại bỏ hoàn toàn hay không?
4. Việc tuyển dụng người cho vị trí này sẽ giúp tổ chức của bạn đạt được gì hay đóng góp được gì cho sự phát triển của tổ chức?
5. Đây có phải là thời điểm thích hợp để tuyển dụng vị trí này không?

Nếu bạn quyết định tuyển dụng người cho vị trí đó và bản mô tả công việc đã được phê duyệt hoặc đã được sửa đổi để phản ánh đúng các thay đổi cần thiết về phạm vi hoặc yêu cầu công việc, thì quyết định tiếp theo là nên tuyển dụng nội bộ hay từ bên ngoài. Hầu hết các tổ chức đều có hệ thống thông báo tuyển dụng nội bộ, theo đó các nhân viên hiện tại của bạn sẽ có cơ hội để "tham gia vào cuộc tranh tài" trước khi thông tin vị trí được thông báo ra bên ngoài. Nếu bạn chưa có hệ thống tuyển dụng nội bộ, hãy xem xét việc thiết lập nó cho tổ chức.

Bill Greif, đồng tác giả cuốn sách *No More Rotten Eggs: A Dozen Steps to Grade-AA Talent Management* (*Không còn những quả trứng thối: Một bước dài để quản lý tài năng hạng A*), nói rằng: "Bất cứ khi nào có cơ hội, một công ty nên cân nhắc tuyển dụng từ nội bộ trước. Họ biết rõ nhân viên đó và những khả năng mà anh ta có, vì vậy nó làm giảm rủi ro và sự không chắc chắn đến từ một nhân viên mới." [2]

Chúng ta đều biết rằng nhiều người cung cấp thông tin không đúng trên sơ yếu lý lịch và khi bạn tuyển các ứng viên từ bên ngoài, bạn phải dựa vào hồ sơ/đơn xin việc của họ, vậy nên bạn sẽ không thu được thông tin gì từ cách họ trả lời câu hỏi phỏng vấn của bạn hay từ các tài liệu tham khảo khác.

Việc thăng chức hoặc điều chuyển một nhân viên hiện tại, người mà bạn đã biết rõ họ có kỹ năng gì, có thể sẽ tốn ít chi phí hơn và mất ít thời gian hơn so với việc tuyển một người bạn chưa từng biết, nhưng hãy luôn tiếp cận tình hình một cách khôn ngoan. Liệu đây có phải thời điểm hợp lý để thăng chức hay điều chuyển một nhân viên trong nội bộ, hay là lúc cần tuyển người từ bên ngoài? Và, tất nhiên, dù bạn chọn tuyển dụng theo cách nào thì

cũng hoàn toàn hợp pháp; chỉ cần bạn chắc chắn rằng mình đã cân nhắc cẩn thận giữa hai lựa chọn và đảm bảo rằng bạn tuân thủ quy định khi chính sách tuyển dụng hiện tại của bạn là đăng tuyển trong nội bộ trước khi có bất kỳ đợt tuyển dụng nào bên ngoài.

Hãy cùng xem xét những ưu và nhược điểm của việc tuyển dụng nội bộ và tuyển dụng từ bên ngoài.

TUYỂN DỤNG NỘI BỘ HAY THĂNG CẤP BẬC

Ưu điểm:

- Tạo ra bước tiến sự nghiệp cho những nhân viên hiện tại.
- Tiết kiệm được tiền quảng cáo, quảng bá và các chi phí cho việc tìm kiếm.
- Nâng cao tinh thần làm việc.
- Có thể tạo "hiệu ứng domino" cho các đợt điều chuyển nội bộ, tạo động lực cao cho các nhân viên hiện tại.
- Giảm thời gian đào tạo/nỗ lực hội nhập vì nhân viên đã biết về văn hóa của doanh nghiệp.
- Bạn đã biết rất nhiều về nhân viên: các kỹ năng, đạo đức làm việc, mục tiêu nghề nghiệp.

Nhược điểm:

- Có thể không mang lại những ý tưởng mới/cách làm mới cho tổ chức.
- Có thể dẫn đến nhu cầu đáng kể cho việc phát triển nhân viên.
- Có thể thúc đẩy nhân viên tranh đấu với nhau khi có người được thăng chức mà người khác không được.

TUYỂN DỤNG TỪ BÊN NGOÀI

Ưu điểm:

- Mang các ý tưởng mới mẻ vào tổ chức.
- Có thể giảm thiểu nhu cầu/chi phí phát triển nhân viên.
- Mang tài năng/năng lực mới vào tổ chức.
- Có thể mang lại kiến thức cạnh tranh nếu thuê người mới đến từ một đối thủ cạnh tranh đáng nể.

- Có thể tăng sự đa dạng trong tổ chức (chủ yếu về kiến thức và kinh nghiệm, ngoài ra có thể tăng những thứ khác nữa).

Nhược điểm

- Tăng chi phí tuyển dụng và giảm năng suất công việc nếu việc tìm kiếm bị kéo dài.
- Giảm tinh thần làm việc khi nhân viên hiện tại cảm thấy mình có khả năng được thăng chức.
- Tăng thời gian đào tạo, hội nhập vì những người mới được tuyển dụng cần tìm hiểu về văn hóa của doanh nghiệp.
- Bạn không thực sự biết nhiều về người nộp đơn ngoại trừ những gì anh ấy/cô ấy nói với bạn lúc phỏng vấn.

Các mẹo đăng tuyển

- Xây dựng một quy định chi tiết về đăng tuyển công việc và luôn áp dụng khi có bất kỳ vị trí nào trống. Nếu bạn có ngoại lệ, phải giải thích rõ ràng tại sao có ngoại lệ.
- Cung cấp tất cả thông tin thích hợp cho việc đăng thông tin tuyển dụng, bao gồm chức danh, cấp bậc công việc, mô tả công việc và trình độ tối thiểu, cũng như quy trình ứng tuyển cho các vị trí trống.
- Đừng lựa chọn đăng vị trí theo cảm tính; hãy nhất quán. Một số tổ chức đăng tuyển tất cả các vị trí dưới cấp phó chủ tịch trong khi những tổ chức khác đăng tất cả các vị trí theo các cấp bậc lương cụ thể. Xác định xem cách nào là tốt nhất cho tổ chức của bạn và luôn áp dụng nó.
- Cho các ứng viên nội bộ đủ thời gian ứng tuyển trước khi tìm kiếm tài năng từ bên ngoài, nhưng không cho phép thời gian tuyển dụng nội bộ làm trì hoãn việc tìm kiếm khi cần tuyển dụng từ bên ngoài. Cân nhắc đăng tuyển nội bộ trong năm ngày làm việc (hoặc một số khung thời gian khác phù hợp với nhu cầu của bạn) trước khi đăng thông báo tuyển dụng ra bên ngoài.
- Đăng bài tuyển dụng ở nơi dễ nhìn. Sử dụng mạng nội bộ của bạn hoặc các công cụ giao tiếp được sử dụng rộng rãi khác để thông báo về vị trí trống.
- Có lộ trình nghề nghiệp hoặc thang công việc (hoặc bất cứ tên gọi nào khác) rõ ràng, để nhân viên có nhận thức rõ ràng về vị trí họ muốn đạt được trong tổ chức, và những kỹ năng và khả năng nào cần thiết để thành công ở mỗi cấp bậc.

- Khuyến khích sự luân chuyển nội bộ như một cách để nâng cao kiến thức nhân viên của doanh nghiệp khi họ đọc các bài đăng công việc và tìm hiểu về những gì được yêu cầu ở các vị trí và trong các bộ phận khác của tổ chức.
- Không khuyến khích các nhà quản lý sử dụng hệ thống tuyển dụng nội bộ để loại bỏ những nhân viên không làm việc tốt trong bộ phận của họ bằng cách yêu cầu ứng viên nội bộ đáp ứng các yêu cầu tuyển dụng cho vị trí này.
- Sử dụng hệ thống đăng tuyển để nhắc nhở nhân viên rằng họ có trách nhiệm phát triển các kỹ năng công việc của họ để sẵn sàng cho một vị trí trống trong tổ chức.

QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG NỘI BỘ

Với nhiều tổ chức, việc thăng cấp trong nội bộ là một điểm thu hút và có thể là một công cụ hiệu quả để giữ chân nhân viên, nhưng để nó thực sự hiệu quả, chúng ta cần thiết lập và tuân thủ một chính sách nhất định. Theo Maureen Henson, chuyên gia cao cấp về nguồn nhân lực, Phó Chủ tịch nhân sự tại Bệnh viện quận Henry Ford ở Warren, Michigan: "Việc tuyển dụng nội bộ khiến cho nhân viên hài lòng hơn." [3]

Bạn cần phải xây dựng được một quy trình chi tiết về đăng và ứng tuyển và đảm bảo rằng tất cả nhân viên đều biết về chính sách và cách áp dụng nó. Thông báo đăng tuyển nên tập trung vào các kỹ năng và khả năng mà bạn tìm kiếm như được đề cập trong mô tả công viêc, và điều quan trọng là bạn thực sự tuyển được một người có các kỹ năng và khả năng để đảm bảo rằng quá trình tuyển dụng của bạn là công bằng và hợp pháp.

Và nếu bạn sử dụng cùng một bộ tiêu chí để ra quyết định cho các ứng viên cả cho nội bộ và bên ngoài – chẳng hạn, bạn chỉ phỏng vấn những người có trình độ tối thiểu cho vị trí đó – thì bạn không phải xem xét mọi ứng viên nội bộ nữa. Các ứng viên nội bộ phải được đối xử cẩn trọng và phải được thông báo về lý do tại sao họ không được cất nhắc. Có thể bạn cũng muốn đưa vào chính sách của mình như một cách để thông báo trước cho cấp giám sát của nhân viên đó khi anh ta hoặc cô ta không được xem xét. Cấp giám sát nên được đào tạo để khuyến khích những người muốn thăng tiến trong tổ chức và thúc đẩy họ phát triển các kỹ năng cần thiết cho cấp bậc công việc tiếp theo. Họ cũng nên chú ý đến "những tài năng tiềm ẩn" và không kìm hãm người tài. Nếu một người có tài nghĩ rằng sự nghiệp của anh ta hoặc cô ta đang bị kìm hãm vì người quản lý sợ anh ấy hoặc cô ấy rời đi, thì họ sẽ thực sự

mất người đó.

Nếu tổ chức của bạn có khả năng theo dõi các kỹ năng của nhân viên hiện có thì đây là một cách tuyệt vời để bổ sung cho các vị trí. Khi có một vị trí trống do nghỉ việc hay thăng chức, bạn có thể đi đến kho dữ liệu kỹ năng của mình và tìm kiếm những nhân viên hiện tại có những kỹ năng đó. Nếu bạn không có kho dữ liệu kỹ năng, hãy xem xét câu chuyện này từ một tổ chức hàng đầu:

Một công ty chuyên cung cấp công việc theo hợp đồng của chính phủ ở ngoại ô Washington, DC, cho biết: Trong hoạt động kinh doanh của chúng tôi, chúng tôi cần gửi đề xuất về các ứng viên và đôi khi chúng tôi cần phải làm thật nhanh. Chúng tôi không có một kho kỹ năng của các nhân viên hiện tại, vì vậy chúng tôi đã quyết định dành thời gian phát triển nó. Chúng tôi thiết kế một biểu mẫu và yêu cầu các nhân viên hoàn thành nó. Sau đó chúng tôi thu lại các biểu mẫu đã hoàn thành và, giống như vậy, chúng tôi đã có một kho dữ liệu kỹ năng của mình. Chúng tôi tự hỏi tại sao không làm điều đó từ lâu! Khi chúng tôi thuê nhân viên mới hoặc có một ai đó nghỉ việc, chúng tôi nhập các kỹ năng và khả năng của họ để kho dữ liệu kỹ năng luôn được cập nhật.

Cho dù bạn quyết định tuyển dụng nội bộ hay từ bên ngoài cho một vị trí trống, hãy nhớ rằng nhân viên của bạn cần cảm thấy họ được đối xử công bằng trong việc thăng chức/điều chuyển và, nếu họ không được chọn, thì lý do là gì. Khi một nhân viên không nhận được vị trí công việc mới biết mình cần phải có những kỹ năng và khả năng nào để được đề bạt trong lần tới, người đó sẽ nỗ lực để phát triển kỹ năng đó. Hy vọng là tổ chức của bạn có đưa ra các cơ hội để phát triển nhân viên. Hãy khuyến khích nhân viên của bạn tận dụng những cơ hội đó để học hỏi và phát triển tài năng của mình.

Câu hỏi thảo luận

1. Hãy nêu ra một số điểm cần cân nhắc trước khi bắt đầu tuyển dụng cho một vị trí trống.
2. Ba hoặc bốn ưu điểm của việc thăng cấp hoặc điều chuyển nội bộ là gì?
3. Ba hoặc bốn nhược điểm của việc thăng cấp hoặc điều chuyển nội bộ là gì?
4. Ba hoặc bốn ưu điểm của việc tuyển dụng từ bên ngoài là gì?
5. Ba hoặc bốn nhược điểm của việc tuyển dụng từ bên ngoài là gì?

6. Tại sao việc có một chính sách luân chuyển nội bộ lại quan trọng và cách áp dụng nó như thế nào?

Chương 8
Tuyển dụng từ bên ngoài

Jim Collins từng viết trong cuốn sách nổi tiếng của mình có tiêu đề *Good to Great* (*Từ tốt đến vĩ đại*): "Những người xây dựng nên các công ty vĩ đại đều hiểu rằng yếu tố mấu chốt thúc đẩy sự phát triển của bất kỳ công ty thành công nào không phải là thị trường, công nghệ, sự cạnh tranh, hay sản phẩm, mà là khả năng tìm kiếm và giữ chân những con người phù hợp." [1]

Một thách thức mà các tổ chức phải đối mặt ngày nay là làm thế nào để tìm ra những nhân tài có thể đưa họ đến cấp độ thành công cao hơn. Nếu bạn quyết định tìm một nhân viên mới bên ngoài tổ chức, bạn sẽ biết rằng ngày nay hầu hết việc tuyển dụng từ bên ngoài đều được thực hiện thông qua Internet theo một cách thức nào đó, có thể là thông qua mạng xã hội như Facebook hoặc LinkedIn; sử dụng các trang web chuyên về việc làm như Indeed, ZipRecruiter, Craigslist, hay Monster.com; hoặc sử dụng trang web riêng của tổ chức. Chúng ta sẽ thảo luận chi tiết về từng kênh này, nhưng cũng cần hiểu rằng Internet không phải là cách duy nhất để tìm ứng viên đủ điều kiện. Điều quan trọng là phải thiết lập một mạng lưới rộng rãi để tìm ra những con người tốt nhất và tiềm năng nhất cho tổ chức của bạn. Ngoài Internet, hãy cân nhắc các nguồn sau đây (chúng ta cũng sẽ bàn về việc tuyển dụng bằng Internet!):

Mạng lưới quan hệ. Khác với các chương trình giới thiệu nhân viên và mạng Internet, mạng lưới quan hệ là cách tốt nhất để tìm được nhân viên tốt. Mọi người trong tổ chức của bạn nên tham dự các sự kiện kết nối và tìm kiếm những cá nhân tiềm năng. Bạn nên tổ chức một hình thức thuận tiện để nhân viên có thể cung cấp thông tin giới thiệu cho phòng nhân sự hay người quản lý tuyển dụng bằng cách sử dụng một biểu mẫu để thu thập thông tin liên hệ trên mạng nội bộ của tổ chức. Chúng tôi khuyên bạn nên phát

triển một mạng lưới quan hệ đồng nghiệp mạnh mẽ để có thể thông báo về các cơ hội tuyển dụng. Họ có thể giới thiệu các ứng viên đủ điều kiện cho bạn từ các mối quan hệ của họ. Họ cũng có thể giới thiệu các ứng viên đủ điều kiện từng ứng tuyển vào công ty của họ mà không được chọn vì lý do khác ngoài năng lực của mình.

Nhân viên mới. Hỏi xem họ đã biết về tổ chức của bạn bằng cách nào và họ đã sử dụng trang web nào hay nguồn nào để tìm việc. Những nguồn này sẽ được đặt lên hàng đầu trong danh sách của bạn. Đồng thời hãy hỏi những nhân viên mới rằng ở công ty cũ của họ có những đồng nghiệp nào cũng có ý định thay đổi công việc hay không. Nguồn này đặc biệt có giá trị nếu bạn có một chương trình giới thiệu nhân viên chủ động (ERP; xem bên dưới).

Nhân viên cũ. Nếu bạn có một quy trình thôi việc chặt chẽ, bạn sẽ xác định được những nhân viên nào tự nguyện rời khỏi tổ chức của bạn. Nếu những nhân viên đó là người có kết quả làm việc tốt và bạn muốn họ trở lại, hãy giữ liên lạc với họ.

Xem Chương 30 (Kết thúc mối quan hệ lao động).

Bạn nên giữ liên lạc với các nhân viên cũ mà bạn muốn họ trở lại làm việc vào một thời điểm thích hợp và khi có vị trí trống trong tổ chức. Nhân viên cũ có thể mang lại rất nhiều thuận lợi. Họ đã hiểu văn hóa và cách vận hành của tổ chức. Bạn biết rõ về họ cũng như những kỹ năng và đạo đức nghề nghiệp của họ. Họ có thể trở lại với khả năng tốt hơn mà họ đã học được từ những nơi làm việc trước đây. Một số tổ chức gọi những nhân viên trở lại là boomerang!

Cần thận trọng với việc tuyển dụng các nhân viên cũ. Bạn sẽ làm gì với sự ngắt quãng trong các chương trình bảo hiểm hoặc chương trình hưu trí? Đừng bỏ qua tác động tinh thần đối với nhân viên hiện tại nếu ai đó trở lại với vị trí cao hơn vị trí của họ trước đây. Các nhân viên hiện tại của bạn sẽ phản ứng thế nào?

Người về hưu. Ngày nay, người nghỉ hưu ngày càng gặp khó khăn trong cuộc sống nếu không có thu nhập. Hãy cân nhắc đưa họ trở lại để thực hiện các dự án đặc biệt trong lĩnh vực chuyên môn của họ hoặc làm việc bán thời gian cho bạn. Những lợi ích họ mang lại tương tự như những gì được nhắc đến ở trên đối với các nhân viên cũ. Đây có thể là một phương pháp rất hiệu quả để có được tài năng chất lượng cao với giá cả hợp lý và không phải tốn chi phí phúc lợi.

Những nhân viên giỏi đã nghỉ việc vì các vấn đề cân bằng công việc/cuộc sống mà tình trạng đó giờ đây đã thay đổi. Đó có thể là một nhân việc phải nghỉ việc để chăm sóc con nhỏ hoặc cha mẹ già. Nếu bạn giữ liên lạc với các nhân viên cũ, bạn có thể thấy đây là một nhóm tài năng tốt cho tổ chức của bạn.

Nhân viên bị tinh giản. Khi doanh nghiệp của bạn làm ăn phát đạt, hãy liên hệ với họ để xem họ có thể quay lại làm việc với bạn hay không. Trao đổi với cố vấn pháp lý của bạn để xem xét cách thức và những người bạn có thể hợp tác trở lại mà không vi phạm pháp luật hoặc khiến tổ chức của bạn gặp rủi ro vì hành động pháp lý từ những người bạn không mời trở lại.

Ứng viên không được chọn trước đây. Họ có thể đủ điều kiện cho các lần tuyển dụng khác, và nếu bạn có hệ thống theo dõi ứng viên, bạn có thể giữ liên lạc với những người này khi lần tuyển dụng khác phù hợp với họ mà không phải tốn chi phí. Hãy nhớ rằng những ứng viên này phải có được trải nghiệm tuyệt vời trong quá trình tuyển dụng của bạn ngay cả khi họ không nhận được công việc. Nếu họ không đánh giá cao tổ chức của bạn, họ sẽ không quan tâm khi được liên hệ lại.

Tổ chức thương mại. Hầu hết các tổ chức thương mại đều có các hệ thống đăng việc làm với chi phí thấp hoặc miễn phí, đây là nguồn tuyển dụng cực kỳ có giá trị. Những người thuộc các tổ chức đó có các kỹ năng cần thiết đáp ứng yêu cầu của bạn. Hãy chắc chắn rằng tổ chức của bạn có danh tiếng tốt để họ muốn nộp đơn khi nhìn thấy tên của bạn.

Dịch vụ tuyển dụng. Có rất nhiều công ty tốt mà bạn có thể trả tiền để họ tìm kiếm nhân tài cho bạn. Cách tốt nhất để tìm được một công ty cung cấp dịch vụ tuyển dụng tốt là thông qua mạng lưới quan hệ. Hãy hỏi các đồng nghiệp đáng tin cậy những công ty họ đang sử dụng hoặc đã sử dụng.

Văn phòng cung cấp việc làm của nhà nước. Tất cả các tiểu bang đều có các văn phòng nơi bạn có thể (và nếu bạn là tổ chức công lập, bạn phải) liệt kê các vị trí đang cần tuyển dụng. Đừng bỏ qua các lượt giới thiệu mà bạn nhận được từ các văn phòng này. Họ làm rất tốt việc kết nối người tìm việc với các vị trí đang trống.

Tổ chức hỗ trợ bố trí việc làm. Nhiều công ty cung cấp dịch vụ thông báo cơ hội việc làm cho khách hàng của họ, những người đã bị tinh giản từ các tổ chức. Bạn nên duy trì mối quan hệ tốt với các công ty này. Họ có thể đưa tổ chức của bạn lên đầu danh sách và

hướng những ứng viên tốt nhất của họ cho bạn.

Đài phát thanh/truyền hình. Tùy thuộc vào ngân sách của bạn, bạn có thể tham khảo các nguồn này. Nhiều tổ chức sử dụng đài phát thanh để kêu gọi ứng viên xem thông tin tuyển dụng trên trang web của tổ chức hoặc mời ứng viên tham gia một sự kiện như hội chợ việc làm.

Trường cao đẳng/đại học. Đây là nguồn tuyệt vời cho các vị trí quản lý sơ cấp hoặc vị trí khác trong tổ chức của bạn. Chìa khóa để xây dựng một chương trình thành công là đầu tư thời gian vào việc thiết lập mối quan hệ với các cán bộ và giảng viên trong ngành của bạn. Họ sẽ chỉ cho bạn những tài năng tốt nhất hiện có. Tuyển dụng trong trường sẽ cần nhiều thời gian và công sức, nhưng sẽ giúp tìm được nhân viên có bộ kỹ năng giá trị. Bạn sẽ không thể kiếm được các sinh viên hàng đầu nếu chỉ xuất hiện ở trường một hoặc hai lần một năm; bạn cần rất nhiều thời gian và nỗ lực để thiết lập sự hiện diện trong khuôn viên trường, nhưng hiệu quả đem lại có thể rất lớn. Ngoài ra, bạn nên đăng các vị trí tuyển dụng với văn phòng nghề nghiệp của trường để cựu sinh viên có quyền truy cập xem các cơ hội tuyển dụng.

Hội chợ việc làm. Hầu hết các tờ báo lớn đều tổ chức hội chợ việc làm định kỳ. Bạn phải trả một khoản phí để có một bàn hoặc gian hàng tư vấn nơi mà bạn cung cấp thông tin về tổ chức của mình và thu thập hồ sơ xin việc. Có những hội chợ việc làm khác được tổ chức trên khắp đất nước, và đó là cách tốt để thu thập thông tin về những ứng viên tiềm năng có sẵn. Tuy nhiên, đây là cách tốn kém và mất thời gian mà kết quả nhận lại đôi khi hạn chế. Có nhiều hội chợ việc làm ảo nơi ứng viên có thể ghé thăm gian hàng ảo của công ty bạn, và bạn có cơ hội đặt câu hỏi cho họ về kỹ năng và khả năng của họ. Đây là cách hiệu quả về chi phí, nhưng nhiều nhà tuyển dụng vẫn muốn gặp trực tiếp ứng viên.

Hãy cân nhắc tổ chức hội chợ việc làm riêng khi bạn có một số lượng đáng kể các vị trí cần tuyển dụng. Bạn sẽ cần sự hỗ trợ của các nhà quản lý của đơn vị có nhu cầu tuyển dụng để họ tham dự và phỏng vấn ứng viên ngay tại chỗ. Đây cũng là một cách tuyệt vời để quảng bá tổ chức của bạn, vì bạn cần quảng cáo hội chợ việc làm để thu hút người tham dự. Một số công ty cũng tổ chức hội chợ việc làm theo thư mời, trong đó họ sẽ chọn các ứng viên và mời họ tham gia một sự kiện đặc biệt.

Thực tập. Thực tập là một giải pháp đem lại lợi ích cho cả tổ chức và thực tập sinh của bạn, khi bạn có người làm việc cho mình và

anh ấy/cô ấy cũng thu được kinh nghiệm cho bộ hồ sơ xin việc. Ngoài ra, cả hai bên có cơ hội đánh giá lẫn nhau. Điều quan trọng là bạn cung cấp cho thực tập sinh công việc có ý nghĩa để họ có được kinh nghiệm, thay vì chỉ làm công việc mà không ai khác trong tổ chức muốn làm. Hãy nhớ rằng: Họ sẽ quay về trường và kể cho mọi người về kỳ thực tập mùa hè của họ tại công ty của bạn. Bạn nên mang lại cho họ những trải nghiệm tuyệt vời!

Các chương trình hợp tác. Chương trình hợp tác được sử dụng chủ yếu trong các lĩnh vực kỹ thuật nơi sinh viên sẽ nghỉ một học kỳ để thu nhận kinh nghiệm làm việc. Như đã nói về thực tập sinh, đây là một cách tuyệt vời để sinh viên tài năng làm việc cho bạn, đồng thời bạn có thể đánh giá xem có nên cho họ một công việc toàn thời gian sau khi họ tốt nghiệp hay không.

Nhóm dân tộc thiểu số. Có nhiều nơi mà bạn có thể đăng các vị trí tuyển dụng để nhắm đến các nhóm dân tộc thiểu số cụ thể.

Phụ lục: Nguồn tìm ứng viên thuộc nhóm dân tộc thiểu số.

Bạn cũng có thể tham khảo Danh bạ nhân sự được giới thiệu tuyển dụng của Bộ Lao động trên trang web của bộ tại *www.dol.gov/ofccp/ERRD/errsrvs.htm* .

Các tổ chức tôn giáo. Nhiều nhà thờ hoặc nơi thờ phụng khác có các nhóm hỗ trợ tìm kiếm việc làm và/hoặc đăng công việc trên bản tin của họ. Ví dụ, Nhà thờ McLean ở ngoại ô Washington, DC, tổ chức Đêm mạng lưới sự nghiệp hàng tuần, tại đó những người tham dự có thể xem lại sơ yếu lý lịch, thực hành kỹ năng phỏng vấn và gặp gỡ các nhà tuyển dụng chuyên nghiệp. Chương trình này không tập trung vào bất kỳ tôn giáo nào và dành cho tất cả mọi người. Đó là một nơi tuyệt vời cho các chuyên gia tuyển dụng địa phương làm tình nguyện và gặp gỡ các ứng cử viên hàng đầu trong một khung cảnh thoải mái. Hãy tìm kiếm các chương trình tương tự trong khu vực của bạn.

Sĩ quan quân đội về hưu. Đây có thể là một nguồn cực kỳ tốt về các nhân viên được đào tạo sâu, có đạo đức làm việc. Thuê những sĩ quan về hưu và người chuyển từ quân đội có thể là một niềm tự hào thực sự cho nhân viên hiện tại của bạn! Có một số tổ chức bạn có thể liên hệ để biết thêm thông tin hoặc để tìm hiểu về hội chợ việc làm của họ, bao gồm các hội chợ việc làm ảo. Tham khảo các tổ chức như MOAA (*www.moaa.org*) và Chương trình hỗ trợ chuyển đổi (TAP; *www.turbotap.org*). Chương trình TAP được thành lập theo hình thức hợp tác giữa Bộ Quốc phòng, Bộ Cựu

chiến binh và Bộ Giao thông Vận tải, cũng như Dịch vụ việc làm và đào tạo cựu chiến binh của Bộ Lao động để cung cấp thông tin việc làm và đào tạo cho các thành viên thuộc lực lượng vũ trang trong vòng 180 ngày sau khi xuất ngũ hoặc nghỉ hưu.

Trung tâm người cao tuổi. Tìm hiểu tại các trung tâm của địa phương để xem họ có đăng thông tin tuyển dụng hay không. Người cao niên, như những người về hưu ở công ty của bạn, có nhiều kinh nghiệm và có thể đang tìm cách để kiếm thêm thu nhập hoặc để cuộc sống có ý nghĩa hơn. Đồng thời tham khảo trang web *www.aarp.org* để có thêm ý tưởng cho việc tuyển dụng và làm việc với người cao tuổi.

Ứng viên thụ động hoặc không chủ động. Bạn chắc chắn nên tập trung một chút vào những ứng viên không tìm kiếm việc làm. Đây có thể là những người mà bạn đã gặp tại các hội nghị hoặc nghe nói về họ trong các sự kiện kết nối, và có thông tin liên lạc của họ. Họ có thể sẽ không nộp đơn cho thông báo việc làm trên mạng, vì vậy bạn sẽ phải đánh giá để xác định xem họ có quan tâm hay không và tuyển dụng họ nếu họ sẵn sàng đi làm. LinkedIn là nơi phù hợp để nhắm đến mục tiêu là các ứng viên thụ động. Sự sáng tạo và kiên trì là chìa khóa để tuyển dụng những người tìm việc thụ động, nhưng có thể mang lại những nhân viên tuyệt vời.

Người được nhân viên giới thiệu. Một trong những cách hiệu quả nhất để lấp đầy các vị trí trống là có chương trình giới thiệu nhân viên (ERP). Nhân viên được giới thiệu có thể được tuyển dụng nhanh hơn so với những người từ các nguồn khác và thường với chi phí thấp hơn. Nhân viên được giới thiệu thường ở lại lâu hơn những người từ các nguồn khác, và vì họ đã quen biết ai đó trong tổ chức của bạn nên họ sẽ học hỏi nhanh hơn những người khác. Các nền tảng mới như Sherpa.us tồn tại để giúp các tổ chức thiết kế và quản lý các chương trình giới thiệu nhân viên hiệu quả. Các nền tảng này có hiệu quả về chi phí và dễ dàng kết hợp với một ERP hiện có hoặc để bắt đầu lại từ đầu.

Những điểm cơ bản của chương trình giới thiệu nhân viên

- Có chính sách và thông lệ rõ ràng để mọi người hiểu cách thức hoạt động của chương trình.
- Đăng tuyển công việc, bao gồm các kỹ năng cần thiết, trình độ học vấn, v.v.
- Phát triển thương hiệu cho chương trình và sử dụng nó trên

tất cả các phương tiện thông tin.

- Đối xử cẩn trọng với các ứng viên được giới thiệu.
- Giao tiếp thường xuyên với cả nhân viên giới thiệu và ứng viên.
- Thừa nhận công lao của nhân viên giới thiệu một cách công khai.
- Trả phí giới thiệu nhanh chóng.
- Cập nhật chương trình thường xuyên để chương trình luôn mới mẻ và được nhân viên chú ý.

Mẫu thiết kế chương trình giới thiệu nhân viên

- Việc tuyển dụng nhân viên được giới thiệu phải được tiến hành trong vòng sáu tháng kể từ khi được giới thiệu.
- Ban điều hành, phòng nhân sự và giám đốc đơn vị kinh doanh không được nhận tiền thưởng từ việc giới thiệu, nhưng vẫn được khuyến khích giới thiệu ứng viên.
- Chi trả tiền thưởng khi nhân viên được giới thiệu đã làm việc được 90 ngày.
- Lệ phí dựa trên vị trí cần tuyển dụng và thay đổi theo thời gian khi cần.
- Nhân viên đầu tiên giới thiệu ứng viên sẽ là nhân viên giới thiệu duy nhất đủ điều kiện thanh toán.

CÁC VẤN ĐỀ CẦN XEM XÉT LIÊN QUAN TỚI ĐẠO LUẬT EEO

Sự nhất quán trong chính sách tuyển dụng là cách bào chữa vững chắc cho các khiếu nại về phân biệt đối xử trong tuyển dụng. Ví dụ: nếu chính sách thuyên chuyển nội bộ/tuyển dụng nói rằng tất cả các vị trí sẽ được đăng nội bộ trong năm ngày trước khi được đăng tại các nguồn bên ngoài, thì bạn cần phải làm đúng như vậy.

Xem Chương 7 (Tuyển dụng nội bộ hay bên ngoài tổ chức?).

NHỮNG THÁCH THỨC TOÀN CẦU TRONG LĨNH VỰC NHÂN SỰ

Nhiều tổ chức hiện đang phải đối mặt với việc trở thành một phần của nền kinh tế toàn cầu. Một số công ty Hoa Kỳ đã được các tổ chức quốc tế mua lại; các công ty khác của Hoa Kỳ hoạt động kinh doanh trên toàn thế giới. Có những vấn đề về thị thực công tác, chi phí tái định cư, cách thức kinh doanh khác nhau, ngôn ngữ và

nhiều vấn đề khác ảnh hưởng đến cách thức quản lý nhân sự toàn cầu. Cũng như nhiều lĩnh vực khác, không có cách nào được xem là công thức hoàn chỉnh để giải quyết vấn đề này, song bạn nên tìm hiểu các loại nhân viên quốc tế khác nhau. Một số tổ chức sử dụng thuật ngữ *người ủy nhiệm quốc tế* để chỉ tất cả các nhân viên được yêu cầu làm việc bên ngoài quốc gia của họ. Những tổ chức khác sử dụng các thuật ngữ sau để phân loại nhân viên quốc tế:

- Nhân viên biệt xứ – là người được cử đi làm việc ở một quốc gia không phải là quốc gia của họ. Thông thường, đây là người nước ngoài làm việc trong một khoảng thời gian cụ thể và sẽ trở về đất nước của họ. Ví dụ, một nhân viên người Mỹ của công ty Hoa Kỳ chấp nhận nhiệm vụ bốn năm ở Tây Ban Nha được coi là nhân viên biệt xứ.
- Nhân viên địa phương – là nhân viên được thuê để làm việc tại đất nước của họ. Ví dụ, một công dân Pháp được tổ chức của Hoa Kỳ thuê để làm việc ở Lyon, Pháp, được coi là một nhân viên địa phương.
- Nhân viên trụ sở chính – người lao động được đưa vào làm việc tại quốc gia nơi đặt trụ sở chính trong một thời gian nhất định. Ví dụ, một công dân Scotland có kỹ năng kỹ thuật cần thiết để làm việc tại trụ sở của một công ty Hoa Kỳ được coi là nhân viên trụ sở chính.
- Nhân viên của quốc gia thứ ba – là người lao động có quốc tịch khác với nơi đặt trụ sở chính của tổ chức hoặc những người họ làm việc cùng. Ví dụ: một công dân Nhật Bản làm việc tại Úc cho một công ty Hoa Kỳ được coi là nhân viên của quốc gia thứ ba.

Lance Richards, chuyên gia nhân sự cao cấp, Phó Giám đốc Nhân sự toàn cầu tại Kelly, OCG nói rằng: "Giả sử bạn nắm vững cách thức hoạt động của luật pháp tại quốc gia, tiểu bang hoặc tỉnh của bạn, giờ là lúc để bắt đầu tìm hiểu những gì đang diễn ra ở nơi khác. Chắc chắn là bạn phải thuê luật sư tại địa phương, nhưng điều quan trọng là phải chuẩn bị đầy đủ kiến thức cho bản thân. Hãy nhớ rằng: luật lao động và các biện pháp bảo vệ người lao động ở mỗi quốc gia đều khác nhau. Ở nhiều quốc gia, việc tuyển dụng nhân sự giống như bạn kết hôn với họ vậy." [2]

Vì vậy, cho dù bạn đang tuyển dụng quốc tế hay tại địa phương, điều quan trọng là bạn phải hiểu các vấn đề, cả về pháp lý và cá nhân, đối với việc tuyển dụng nhân sự ở các quốc gia khác nhau. Đây là một lĩnh vực đầy thách thức cho người làm nhân sự và cho cả người quản lý. Trang web SHRM (*www.shrm.org*) có rất nhiều

thông tin về các thách thức toàn cầu.

Thông tin chia sẻ của Mary Walter Arthur, Sphr, cựu Giám đốc Quản lý Nhân tài của một công ty đa quốc gia[3]

Đây là một tổ chức toàn cầu và chúng tôi đã đăng tải tất cả các vị trí trống, bất kể vị trí đó ở đâu trên thế giới, hoặc vị trí đó đang cần một ứng viên từ bên ngoài hay một nhân viên hiện tại. Nhân viên có thể nộp đơn cho bất kỳ vị trí nào và sẽ được xem xét miễn là họ đáp ứng các yêu cầu tối thiểu. Ví dụ, một kỹ sư ở Thụy Điển có thể thấy một vị trí mà cô ấy quan tâm, ngay cả khi nó ở Hoa Kỳ. Cô ấy có thể ứng tuyển vào vị trí này và sau đó phòng nhân sự sẽ đánh giá. Làm thế nào để đo lường chi phí của việc giúp cô ấy có kinh nghiệm làm việc toàn cầu với tác động tài chính to lớn của việc chuyển cô ấy và gia đình cô ấy đến một đất nước khác? Làm thế nào chúng ta có được thị thực cần thiết, giấy phép làm việc, nhà ở và chi phí đi lại, mà vẫn đáp ứng các mục tiêu quan trọng nhất? Và làm thế nào chúng ta có thể đảm bảo rằng nhân viên và gia đình cô ấy sẽ thực hiện thành công sự chuyển đổi này, và cảm thấy hạnh phúc ở đất nước mới của họ? Thuyên chuyển người tài là một ý tưởng tuyệt vời, nhưng trong thực tế, đó không phải là một quá trình đơn giản và nó chứa đầy thách thức.

Khi nào cần sự trợ giúp từ bên ngoài để tuyển dụng nhân sự

Nhiều người trong chúng ta thường khó chấp nhận sự giúp đỡ, mặc dù một số người lại sẵn sàng thuê chuyên gia để thực hiện việc tuyển dụng. Không có câu trả lời chính xác cho câu hỏi này; câu trả lời phải dựa trên cơ sở từng trường hợp cụ thể và ngân sách đóng vai trò lớn trong quyết định đó. Bạn sẽ cần đến sự giúp đỡ từ một công ty tuyển dụng khi tìm kiếm những ứng viên như:

- Giám đốc điều hành cấp cao.
- Khi bạn muốn tuyển dụng ai đó từ công ty đối thủ.
- Khi số lượng ứng viên đạt yêu cầu rất ít do yêu cầu khắt khe của khung kỹ năng cần thiết.
- Khi bạn có rất ít thời gian để thuê nhiều người (hợp đồng mới, mua lại, nhà máy mới).

Hãy thận trọng lựa chọn một công ty để hợp tác bằng cách sau:

- Tìm hiểu từ các mối quan hệ công việc của bạn để nhận được lời khuyên.
- Gặp gỡ họ để tìm hiểu cách vận hành, khả năng tìm kiếm

ứng viên của họ, những thành công mà họ đã có trong lĩnh vực của bạn và gặp gỡ nhóm người sẽ được phân công cho tổ chức của bạn. Bạn muốn thuê một công ty để hợp tác với bạn chứ không phải một công ty có giải pháp "nhanh gọn" theo suy đoán của họ về nhu cầu của bạn.

- Thực hiện kiểm tra thông tin tham khảo.
- Chọn ứng viên cuối cùng dựa trên nghiên cứu của bạn, các cuộc họp với họ và thông tin từ người tham khảo.
- Tiến hành lựa chọn, thông báo cho những người không được chọn và thực hiện các bước tiếp theo.
- Khi bạn chọn đối tác, hãy trung thực về những gì bạn muốn họ làm và khung thời gian để họ hoàn thành công việc. Hãy cho họ biết tần suất cập nhật tiến độ bạn mong muốn và phương thức cập nhật qua thư điện tử, điện thoại hay bất kỳ cách nào phù hợp nhất với bạn cũng như lịch trình của bạn.

TUYỂN DỤNG BẰNG PHƯƠNG TIỆN TRUYỀN THÔNG XÃ HỘI

Sử dụng phương tiện truyền thông xã hội để tuyển dụng là một phương pháp hiệu quả cao để thu hút nhân viên có trình độ. Mạng xã hội giúp nhà tuyển dụng nhanh chóng xác định và kết nối với những người đủ điều kiện cho các vị trí trống hoặc các vị trí trong tương lai. Và hầu như bạn sẽ không phải trả phí để sử dụng phương tiện truyền thông xã hội cho hoạt động tuyển dụng! Điều quan trọng là bạn phải có khả năng thu hút và giữ chân các nhân tài của mình. Không gì có thể cung cấp một bức tranh rõ ràng hơn về tổ chức của bạn bằng phương tiện truyền thông xã hội. Các tin nhắn bạn gửi qua các mạng trực tuyến này có thể cực kỳ hiệu quả trong việc thu hút các ứng viên, kể cả các ứng viên thụ động.

Theo Tiến sĩ Sherrie A. Madia, đồng tác giả cuốn *The Social Media Survival Guide* (tạm dịch: *Bí quyết sống sót trên mạng xã hội*)[4] và Giám đốc Truyền thông tại Trường Kinh doanh Wharton tại Đại học Pennsylvania, chìa khóa trong việc sử dụng phương tiện truyền thông xã hội để tuyển dụng là không giới hạn bản thân trong một mạng lưới; một phương pháp hiệu quả để tìm kiếm nhân tài là kết nối các mạng lưới người dùng để cung cấp các cách mà ứng viên trong các cộng đồng đó có thể tìm thấy bạn và giúp bạn tìm thấy họ. Cô ấy nói rằng: "Nghiên cứu các trang nhật ký mạng, các cộng đồng và nhóm nhỏ trong mạng lưới có thể cung cấp cho bạn thông tin nhân sự và thu hút nhiều ứng viên đủ điều kiện hơn". Để có thể cạnh tranh, các tổ chức nên xem phương tiện truyền thông xã hội "ít nhất là một phần của chiến lược mở rộng."

Khi bạn phát triển chiến lược tuyển dụng bằng phương tiện truyền thông xã hội, hãy chắc chắn rằng trang web của tổ chức được thiết kế tốt và nhiều màu sắc, và trang việc làm/nghề nghiệp của công ty luôn có hoạt động diễn ra sôi nổi, được cập nhật và dễ thấy. Dành thời gian xem xét trang nghề nghiệp của các công ty khác hoặc công việc trên trang web của họ và lấy ý tưởng. Tối thiểu, bạn cần đưa lên trang web các thông tin như:

- Văn hóa doanh nghiệp – cảm giác khi làm việc tại tổ chức của bạn.
- Các vị trí trống với nội dung mô tả đầy đủ về công việc và yêu cầu công việc.
- Quyền lợi của nhân viên.
- Cách tổ chức của bạn đóng góp cho cộng đồng, liệt kê tất cả bằng khen bạn đã nhận được cho các hoạt động từ thiện hoặc các hoạt động cộng đồng.
- Cách đăng ký, bao gồm đơn đăng ký trực tuyến có chữ ký điện tử.
- Liên kết đến các trang Twitter, LinkedIn và Facebook của tổ chức.

Các tổ chức chuyên nghiệp thường đính kèm video về nhân viên trong môi trường làm việc thực tế, và xem đó là một phần của chiến lược truyền thông xã hội. Đây là một cách tuyệt vời để cho những người xin việc tiềm năng biết công việc trong tổ chức của bạn như thế nào. Hãy đăng video mới thường xuyên nhất có thể để giới thiệu những gì tổ chức của bạn làm. Các thông điệp mạnh mẽ nhất đến từ các nhân viên hiện tại của bạn, vì vậy hãy đưa các cuộc phỏng vấn không chính thức và lời chứng thực lên trang web. Đăng tải một phần bài thuyết trình của CEO về tương lai của tổ chức hoặc trong một cuộc họp toàn công ty để cho thấy tổ chức cởi mở và minh bạch như thế nào. Dù bạn quyết định làm gì, hãy chắc chắn rằng điều đó phản ánh thực tế. Ngày nay, ứng viên xin việc rất nhạy bén với những thông tin gian dối!

Tuyển dụng bằng Twitter

Twitter là mạng xã hội phổ biến nhất được người tìm việc sử dụng.

- Tạo một tài khoản nghề nghiệp riêng biệt cho tổ chức.
- Nhớ chỉ đăng các thông tin có liên quan. Nếu không, mọi người sẽ không theo dõi bạn.

Twitter rất dễ sử dụng và hiệu quả cao.

- Tìm kiếm những người có liên quan để theo dõi bằng cách sử dụng công cụ tìm kiếm. Nhiều người sẽ tự động theo dõi bạn trở lại.
- Đảm bảo đường link liên kết đến trang cập nhật thông tin trên Twitter có thể nhìn thấy trên các bài đăng tuyển dụng của bạn, trang nghề nghiệp của tổ chức, địa chỉ email của bạn và bất kỳ nơi nào khác mà bạn thông báo tuyển dụng.
- Sử dụng hashtags khi bạn đăng Tweet. Hashtags cho phép tweets dễ dàng được tìm thấy. Ví dụ: thêm #jobs vào cuối Tweet của bạn vì mọi người sẽ tìm kiếm #jobs và tìm thấy Tweet của bạn rồi sau đó có thể nhấp vào công việc hoặc theo dõi bạn.
- Hãy chắc chắn tham gia các cuộc trò chuyện trên mạng liên quan đến ngành của bạn.

Tuyển dụng bằng Facebook

- Thiết lập trang nghề nghiệp của tổ chức tách biệt với tài khoản Facebook doanh nghiệp của bạn, bao gồm các bài đăng về cảm giác khi làm việc tại tổ chức của bạn và loại ứng viên mà bạn muốn bổ sung vào tổ chức.
- Cung cấp một liên kết đến ứng dụng trực tuyến để giúp mọi người dễ dàng đăng ký.
- Người tìm việc thụ động theo dõi các trang mạng của nhà tuyển dụng để cập nhật thông tin về tổ chức.
- Hãy chắc chắn rằng nhân viên phụ trách tuyển dụng của bạn luôn theo dõi bất kỳ yêu cầu nào từ ứng viên tiềm năng.
- Công khai trang Facebook của bạn bất cứ nơi nào bạn đăng việc hoặc tìm kiếm ứng viên.
- Trả lời các bài đăng trên tường Facebook và xây dựng chính sách về cách phản hồi các bình luận tiêu cực. Đừng bỏ qua các bình luận này. Bạn có thể xóa, chỉnh sửa hoặc trả lời các bình luận đó, nhưng nhất định bạn phải làm gì đó!
- Khuyến khích sự tương tác giữa những người theo dõi bạn bằng cách gợi mở các cuộc trò chuyện. Điều này sẽ tốn công sức vì bạn cần có một số lượng lớn người để tạo ra một cộng đồng cho loại tương tác này, nhưng nó có thể mang lại kết quả.

- Cập nhật thường xuyên để vượt qua các đối thủ và chiếm lĩnh suy nghĩ của ứng viên!

Tuyển dụng bằng LinkedIn

LinkedIn là mạng xã hội được các nhà tuyển dụng sử dụng thường xuyên nhất để tìm kiếm tài năng – dù là người tìm việc chủ động hay thụ động.

- Tạo một hồ sơ công ty/tổ chức và yêu cầu nhân viên của bạn sử dụng nó.
- Mở rộng danh bạ LinkedIn của bạn càng nhanh càng tốt, hãy nhớ chỉ liên kết với những người bạn biết và/hoặc ngưỡng mộ. Kết nối với các nhân viên khác, khách hàng, bạn bè, đồng nghiệp, đồng nghiệp cũ, những người bạn gặp tại các sự kiện kết nối mạng, những người phỏng vấn xin việc và các thành viên gia đình. Bạn càng có nhiều kết nối cấp một càng tốt!
- Sử dụng tính năng LinkedIn People Search để tìm ứng viên nguồn. Đây là một cách hữu hiệu để tìm những người có bộ kỹ năng cụ thể.
- Sử dụng các bài đăng tuyển dụng miễn phí hiện có và xem xét nâng cấp để có quyền truy cập nhiều hơn vào thông tin/ứng viên.
- Tham gia các nhóm LinkedIn trong ngành của bạn hoặc nơi bạn muốn tìm nguồn ứng viên.
- Sử dụng trạng thái của bạn để thông báo cho mọi người biết khi bạn có vị trí trống hoặc để quảng bá một sự kiện như hội chợ việc làm.

Khi bạn đã thiết lập tài khoản của mình trên các trang mạng xã hội, bạn có thể nhập danh bạ email của mình. Các nền tảng này giúp dễ dàng kết nối với cơ sở dữ liệu email hiện tại của bạn, nhưng hãy cẩn thận vì một số trang sẽ kết nối với mọi người/tổ chức mà bạn đã từng gửi email.

Tìm những người có ảnh hưởng lớn nhất trong ngành của bạn và theo dõi họ. Càng theo dõi hoặc kết nối với mọi người, bạn càng có nhiều người theo dõi hoặc kết nối với bạn.

CHÍNH SÁCH TRUYỀN THÔNG XÃ HỘI

Cân nhắc xây dựng chính sách hoặc các hướng dẫn truyền thông

xã hội để nhân viên của bạn tuân theo một cách thống nhất. Chính sách đó nên:

- Liên kết với Bộ quy tắc ứng xử và Chính sách về quyền riêng tư.
- Nói những gì được phép nói. Chẳng hạn, liệu nhân viên có thể viết blog về công việc của họ miễn là họ không tiết lộ bất cứ điều gì bí mật hay nói chung là bị cấm?
- Mô tả hậu quả. Điều gì xảy ra nếu tổ chức không thích những gì nhân viên đăng trên trang web?
- Cập nhật thường xuyên. Công nghệ thay đổi quá nhanh, bạn cần có một quy trình xem xét chính sách của mình thường xuyên.
- Nhắc nhở nhân viên một cách tế nhị rằng chỉ viết về những gì họ biết và đánh giá xem những gì họ đang đăng có làm tăng giá trị hay không.
- Liệt kê các nhà thầu trong hướng dẫn của bạn.

Xem Chương 27 (Quan hệ nhân viên và quan hệ lao động) để có thêm thông tin về các chính sách truyền thông xã hội.

XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU NHÀ TUYỂN DỤNG

Việc xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng là rất quan trọng nếu tổ chức của bạn muốn cạnh tranh để có được những người giỏi nhất. Xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng là quá trình định hình tổ chức của bạn với tư cách là một "nhà tuyển dụng được yêu thích" trên thị trường và khuyến khích mọi người muốn làm việc cho công ty của bạn.

Ngày nay bạn cần phải kiểm soát những gì được viết hoặc nói về tổ chức của mình trong phạm vi có thể trong thế giới bị dẫn dắt bởi truyền thông. Nghĩa là bạn cần chủ động cập nhật trang web của mình bằng các thông báo về thành tựu, sản phẩm mới và nhân viên xuất sắc của bạn. Trở thành công dân có ích trong cộng đồng là một cách khác để nâng cao thương hiệu nhà tuyển dụng. Hãy tài trợ cho các sự kiện cộng đồng và tạo cơ hội cho nhân viên của bạn làm việc tình nguyện. Nộp hồ sơ ứng cử cho các giải thưởng của địa phương và quốc gia. Rất nhiều cộng đồng có các giải thưởng "Nơi làm việc tốt nhất tại địa phương". Tìm hiểu xem tổ chức của bạn cần có những gì để được xuất hiện trên danh sách đó. Hãy nhớ rằng nhân viên của bạn sẽ được các nhà tài trợ của các chương trình đó liên hệ để xác minh xem những gì bạn nói về

nơi làm việc của bạn là đúng hay sai, vì vậy bạn phải có thông tin chứng minh cho tuyên bố rằng tổ chức của mình là "nhà tuyển dụng được yêu thích".

Các nhân tố tạo nên thương hiệu nhà tuyển dụng hiệu quả

- Tạo ra một hình ảnh tích cực và hấp dẫn về tổ chức, bao gồm danh tiếng và hoạt động xã hội.
- Cung cấp bản mô tả rõ ràng về những gì ứng viên sẽ làm tại tổ chức của bạn.
- Liên kết thương hiệu nhà tuyển dụng với thương hiệu tổ chức.
- Tạo ra cảm giác tự hào cho nhân viên hiện tại.
- Củng cố hình ảnh của tổ chức trước công chúng.

Thương hiệu nhà tuyển dụng phải được liên kết với kế hoạch chiến lược, tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị của tổ chức để bạn tạo ra một hình ảnh thu hút và giữ được những nhân tài tốt nhất hiện có. Tuyên bố về giá trị của tổ chức là nền tảng để xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng. Tuyên bố này sẽ cung cấp thông tin cho những ứng viên muốn nộp sơ yếu lý lịch/đơn xin việc của họ và bất kỳ sự mâu thuẫn nào giữa những gì được nói về tổ chức và thực tế đều gây hậu quả nghiêm trọng!

Thương hiệu nhà tuyển dụng phải nhất quán với thương hiệu tổ chức của bạn và được phản ánh trong mọi điều bạn nói và làm trên trang công việc/nghề nghiệp của tổ chức, bài đăng tuyển dụng hoặc trang web, tài liệu quảng cáo hoặc bất kỳ tài liệu nào được sử dụng cho mục đích tuyển dụng. Sự nhất quán là chìa khóa để xây dựng thành công thương hiệu nhà tuyển dụng!

Câu hỏi thảo luận

1. Làm thế nào để mạng lưới nghề nghiệp có thể giúp bạn tìm được nguồn ứng viên chất lượng?
2. Khi nào bạn nên cân nhắc mời nhân viên cũ trở lại làm việc? Một số vấn đề cần phải cân nhắc khi xem xét tuyển dụng lại một nhân viên cũ là gì?
3. Nêu tên ba hoặc bốn nguồn tìm kiếm ứng viên ngoài mạng lưới quan hệ và Internet. Những nguồn nào bạn nghĩ sẽ thu hút các ứng viên tốt nhất cho tổ chức của bạn và tại sao?
4. Tại sao chương trình giới thiệu nhân viên là phương tiện hiệu quả để đánh giá tinh thần làm việc của nhân viên?

5. Khi nào là thời điểm tốt để thuê công ty tuyển dụng?
6. Một số vấn đề cần xem xét khi tuyển dụng toàn cầu là gì?
7. Một số cách liên kết trang web của bạn với các trang truyền thông xã hội là gì và tại sao đây lại là một bước quan trọng?
8. Thảo luận một số lợi ích đối với tổ chức khi xây dựng được một thương hiệu nhà tuyển dụng nổi bật.

Chương 9
Phỏng vấn

Gordon Segal, người sáng lập kiêm Tổng Giám đốc điều hành của Crate and Barrel nói rằng: "Trong hoạt động kinh doanh của chúng tôi, con người là yếu tố cốt lõi tạo nên đặc trưng và phong cách của công ty. Chúng tôi tin rằng việc tuyển dụng đúng nhân sự là chìa khóa của thành công." [1]

SÀNG LỌC ỨNG VIÊN

Sau khi đã chọn được những ứng viên phù hợp với yêu cầu tối thiểu của bạn trong số các hồ sơ ứng tuyển, bước kế tiếp là tiến hành phỏng vấn để sàng lọc. Chúng tôi khuyến nghị bạn nên gửi thư điện tử cho ứng viên để xác định thời gian thuận tiện cho cuộc gọi. Cuộc gọi ngẫu nhiên có thể gây lãng phí thời gian và bạn sẽ có cơ hội tốt hơn để thu được những thông tin tốt từ ứng viên nếu bạn cho họ thời gian chuẩn bị cho cuộc gọi. Tuy nhiên, trước khi thực hiện cuộc gọi đầu tiên, bạn phải nắm rõ các yêu cầu mà mình đặt ra, và chuẩn bị sẵn sàng cho cuộc phỏng vấn. Chúng tôi khuyên bạn nên chuẩn bị một số câu hỏi phỏng vấn trước khi gọi điện.

Để thay thế cho phỏng vấn qua điện thoại, nhiều tổ chức hiện nay phỏng vấn bằng cuộc gọi kèm hình ảnh để giúp họ quyết định nên chọn ứng viên nào cho buổi phỏng vấn trực tiếp. Có một số cách để thực hiện việc này. Cách thứ nhất là gửi danh sách các câu hỏi cho ứng viên và yêu cầu họ ghi âm câu trả lời cho từng câu hỏi. Giải pháp thứ hai là thiết lập một cuộc phỏng vấn hai chiều qua Skype, Google Hangouts, Zoom, FaceTime hay các nền tảng khác mà hai bên có thể tiếp cận miễn phí và dễ dàng. Hệ thống theo dõi ứng viên (ATS) của bạn cũng có thể có chức năng đàm thoại kèm hình ảnh.

Khi bạn phỏng vấn qua video thì hãy nhớ những lời khuyên sau:

- Chuẩn bị cho cuộc phỏng vấn đó như bất kỳ cuộc phỏng vấn nào khác.
- Nếu bạn tiến hành phỏng vấn hai chiều qua video thì phải chú ý múi giờ khi lên lịch hẹn.
- Luôn kiểm tra thiết bị trước khi bắt đầu đàm thoại.
- Tạo hình ảnh chuyên nghiệp cho không gian xung quanh (ví dụ, lau bàn làm việc sạch sẽ).
- Bố trí đèn chiếu sáng phù hợp. Tránh để khuôn mặt bạn trong bóng tối và không mở đèn phía sau bạn.Tránh sự ngắt quãng trong quá trình phỏng vấn.
- Nhìn vào camera và không nhìn vào màn hình máy tính. Việc này sẽ tạo cho ứng viên cảm giác bạn đang nhìn họ.
- Bắt đầu bằng một cuộc trao đổi ngắn gọn.
- Thỉnh thoảng nhớ mỉm cười.
- Tạm dừng để ứng viên trả lời câu hỏi của bạn.
- Hãy nói chậm và rõ ràng.
- Tránh nói đùa hay đưa ra các lời bình luận suồng sã.
- Ăn mặc chỉnh tề như trong cuộc phỏng vấn thông thường.
- Chú ý sự năng động, nhiệt tình và khát khao của ứng viên.

Phụ lục: Mẫu các câu hỏi phỏng vấn hành vi.

Những việc cần làm trước khi phỏng vấn qua điện thoại hoặc video

- Xây dựng các tiêu chí tuyển dụng phản ánh chính xác những yêu cầu đối với vị trí công việc.
- Xây dựng bộ câu hỏi để thu thập thông tin liên quan đến công việc.
- Xem xét hồ sơ lý lịch để đánh dấu những điểm cần giải thích rõ hơn.
- Xây dựng kế hoạch phỏng vấn để phân bổ thời gian cho việc tìm hiểu quá trình công tác và khả năng hòa nhập văn hóa công ty.
- Lên lịch phỏng vấn vào lúc không bị làm phiền.

Bạn có thể tiết kiệm được rất nhiều thời gian bằng cách phỏng vấn

qua điện thoại hay video để tìm hiểu nhiều hơn về ứng viên trước khi mời họ đến phỏng vấn trực tiếp. Hãy lên lịch gọi điện và bố trí 20-30 phút cho mỗi cuộc gọi phỏng vấn.

Trong lúc phỏng vấn, dù qua điện thoại hay video, mục tiêu của bạn là xác định xem người đó có đáp ứng được trình độ chuyên môn tối thiểu của vị trí đó hay không, và yêu cầu về lương bổng của họ có nằm trong phạm vi cho phép không. Đôi khi bạn khó có thể yêu cầu ứng viên thảo luận về lương lúc này, nhưng hãy cố gắng yêu cầu họ đưa ra một phạm vi nào đó mà họ mong đợi. Buổi phỏng vấn sàng lọc cung cấp thông tin giúp bạn quyết định liệu có nên mời ứng viên đó đến buổi phỏng vấn trực tiếp hay không. Nếu vị trí đó trả lương 50.000 đô-la mỗi năm và ứng viên mong muốn 150.000 đô-la thì có lẽ bạn không cần phỏng vấn thêm nữa.

Mặc dù ý định của bạn là thu thập thông tin từ ứng viên, nhưng bạn cũng nên chia sẻ thông tin về tổ chức của bạn và trả lời các câu hỏi của ứng viên. Tuy nhiên, đừng nói cho họ biết bạn đang tìm kiếm điều gì; nếu bạn nói ra các tiêu chí tuyển dụng thì họ sẽ đưa ra các câu trả lời mà bạn muốn nghe, và đó không phải là cơ sở để ra quyết định tuyển dụng.

TRẢI NGHIỆM CỦA ỨNG VIÊN

Bây giờ bạn đã hoàn thành buổi phỏng vấn sàng lọc, và bạn tìm được một số ứng viên để mời đến buổi phỏng vấn trực tiếp. Ngày nay, người ta ngày càng chú trọng đến vấn đề gọi là "trải nghiệm của ứng viên" – cách nhà tuyển dụng đối xử với ứng viên trong suốt quy trình ứng tuyển. Các trang mạng như Glassdoor là nơi cung cấp thông tin quý giá cho ứng viên về trải nghiệm khi làm việc cho một tổ chức cụ thể nào đó. Bạn nên chắc chắn rằng những thông tin có sẵn trên mạng là tốt nhất có thể vì ứng viên sẽ kiểm tra uy tín của bạn thậm chí trước khi kiểm tra thông tin cụ thể về công việc. Thông tin tiêu cực có thể tác động xấu đến khả năng thu hút nhân tài.

Nên nhớ mỗi ứng viên cần được đối xử như với một khách VIP. Bất kỳ ứng viên nào, dù bạn có tuyển họ hay không, sẽ là khách hàng của bạn trong tương lai. Bạn nên tạo thiện cảm cho họ về tổ chức của bạn, và làm sao để họ kể với bạn bè và gia đình mình về sự ấn tượng khi tiếp xúc với tổ chức của bạn. Nếu một ứng viên không phù hợp cho vị trí công việc này thì có thể hợp với vị trí khác trong tương lai. Nên nhớ, trong thế giới ngày nay, với sự xuất hiện của mạng xã hội, ứng viên có thể chia sẻ thông tin với người khác và bạn sẽ muốn danh tiếng công ty của bạn là xuất sắc nhất.

Tạo điều kiện thuận lợi nhất để ứng viên đến với tổ chức của bạn. Lập trang nghề nghiệp trên website của tổ chức, và cung cấp các thông tin thú vị về văn hóa, sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị, và vị trí công việc đang tuyển dụng. Bạn phải lập tức thu hút sự quan tâm của ứng viên và giúp họ hình dung ra cảm giác khi làm việc cho tổ chức của bạn! Đảm bảo rằng hồ sơ xin việc trực tuyến được thiết kế thuận tiện cho ứng viên. Hãy coi như bạn đang nộp hồ sơ ứng tuyển vào một vị trí trong tổ chức của mình để tìm ra lỗ hổng và khắc phục ngay. Ngày nay, ứng viên sẽ bỏ qua quy trình ứng tuyển của bạn nếu nó quá phức tạp để hoàn thành.

Hành động thật nhanh khi bạn tìm được một ứng viên đạt yêu cầu. Liên hệ và cho họ biết bạn quan tâm đến họ, và nói sơ qua các bước kế tiếp. Lên lịch phỏng vấn kịp thời, và đừng để họ phải chờ nhiều tuần trước khi tiến hành buổi phỏng vấn sàng lọc. Bạn sẽ đánh mất ứng viên đó cho đối thủ.

Đối xử tốt với người khác không hề khó, và bạn nên tâm niệm rằng: "Hãy nói những gì bạn muốn nói và làm những gì mình nói". Nếu bạn nói sẽ gọi điện cho ứng viên vào lúc nào đó thì hãy làm như vậy. Nếu bạn nói với ứng viên là sẽ trả lời trước ngày thứ sáu thì hãy gọi điện vào thứ sáu, hoặc nếu bạn chưa có câu trả lời thì hãy gửi thư điện tử cho biết bạn không quên lời hứa với họ, nhưng cần có nhiều thời gian hơn để quyết định. Ứng viên mong đợi thông tin từ nhà tuyển dụng nên bạn hãy giữ liên lạc. Chỉ cần một tin nhắn ngắn gọn cũng tạo ra sự khác biệt lớn vì họ biết mình đang đi đến đâu trong quy trình tuyển dụng.

Khi ứng viên đến buổi phỏng vấn, hãy có mặt ở đó để chào hỏi hay đảm bảo rằng nhân viên lễ tân của bạn có mặt (nếu bạn có một người lễ tân trong thời đại số hóa này!) để chào đón, mời cà phê hay nước uống, và chỉ cho họ nhà vệ sinh ở đâu. Đừng để ứng viên phải chờ đợi vì bất kỳ điều gì. Nếu kế hoạch của bạn bị gián đoạn bởi một cuộc họp đột xuất và ứng viên đang có mặt, hãy cân nhắc nhờ đồng nghiệp tiếp đón họ, hoặc nhờ ai đó dẫn họ đi tham quan một vòng trong công ty trong thời gian chờ bạn. Nếu bạn cần phải lên lịch lại thì hãy làm thật nhanh.

Chào đón ứng viên một cách nồng ấm với cái bắt tay thật chặt. Một số tổ chức có treo bảng chào đón tại hành lang dẫn vào, và nếu bạn có thể đưa tên ứng viên lên đó thì rất tốt – việc này đạt được hai mục đích: chào mừng ứng viên và thông báo cho toàn văn phòng biết bạn có mời ứng viên đến vào ngày hôm đó.

BUỔI PHỎNG VẤN

Khi hai bạn đang bước vào phòng để tiến hành buổi phỏng vấn, hãy sử dụng thời gian đó để trò chuyện về thời tiết, giao thông, hoạt động giải trí tối hôm qua, hoặc một chủ đề khác mà hai người cùng có thể thảo luận. Chúng tôi từng thấy một doanh nghiệp có ý tưởng sáng tạo khi treo các bức tranh liên quan đến ngành nghề của họ. Đó là cách dễ dàng để gợi ra cuộc trò chuyện trong lúc đi đến văn phòng – chỉ ra các bức tranh và lý do vì sao chúng được chọn để treo ở đó. Một công ty khác mà chúng tôi biết đã giành được nhiều giải thưởng vì các đóng góp cho cộng đồng. Đó sẽ một chủ đề thú vị để chia sẻ khi bạn muốn giúp ứng viên thư giãn, và cung cấp cho họ một số thông tin về những cam kết của công ty đối với cộng đồng.

Nhớ mời ứng viên uống nước hay cà phê trước khi bắt đầu buổi phỏng vấn. Cho ứng viên biết buổi phỏng vấn gồm có ba phần:

1. Bạn sẽ đặt các câu hỏi để thu thập thông tin về quá trình công tác và trình độ chuyên môn,
2. Bạn sẽ chia sẻ thông tin về tổ chức và vị trí công việc cụ thể.
3. Bạn sẽ trả lời các câu hỏi về tổ chức và vị trí công việc.

Buổi phỏng vấn rất căng thẳng với hầu hết mọi ứng viên – và nhiều người phỏng vấn cũng không thích nó! Cố gắng giúp ứng viên cảm thấy thoải mái để buổi phỏng vấn mang lại nhiều hiệu quả.

Không có quy định cứng nhắc nào về thời lượng cần cho một cuộc phỏng vấn, nhưng thường là 45 phút tới một giờ cho cuộc phỏng vấn đầu tiên. Điều này phụ thuộc vào vị trí tuyển dụng. Ví dụ, đối với vị trí quản lý cấp cao thì bạn sẽ cần nhiều cuộc phỏng vấn, và mỗi cuộc phỏng vấn sẽ kéo dài ít nhất hai giờ. Đó là vì với các vị trí quản lý cấp cao, khoản đầu tư của bạn sẽ lớn hơn, và điều tối quan trọng là ứng viên đó phải phù hợp với văn hóa công ty, có các kỹ năng để giúp công ty làm việc hiệu quả nhanh chóng.

Cũng không có nguyên tắc nào về số lượng cuộc phỏng vấn cần thực hiện trước khi tìm ra ứng viên cuối cùng, nhưng hãy cố gắng làm cho quy trình đơn giản và nhanh chóng nhất. Ngày nay, ứng viên sẽ nhanh chóng từ bỏ tổ chức nếu họ cho rằng bạn ra quyết định quá lâu. Chúng tôi khuyến nghị rằng, nếu tổ chức của bạn cần nhiều người để phỏng vấn từng ứng viên, thì hãy cố gắng giảm thiểu số lần ứng viên phải quay lại để phỏng vấn. Từng có những tổ chức mời ứng viên quay lại 5 hay 6 lần để gặp từng người phỏng vấn. Sẽ tốt hơn nhiều nếu bạn gom các cuộc phỏng

vấn này vào hai buổi hay nguyên một ngày. Nhớ rằng, nếu bạn thực hiện nhiều cuộc phỏng vấn trong một ngày thì hãy dành chút thời gian nghỉ ngơi cho ứng viên!

Nếu bạn định ghi chú trong khi phỏng vấn (và bạn nên làm vậy!), hãy cho ứng viên biết ý định của bạn. Thật tệ khi ứng viên đang trả lời câu hỏi của bạn thì đột nhiên bạn bắt đầu ghi chép gì đó. Ứng viên sẽ tự hỏi là điều gì mà quan trọng đến vậy hay bạn không ưng ý điều gì chăng. Tuy nhiên, nếu bạn đã cho họ biết là bạn sẽ ghi chép, họ sẽ không còn ngạc nhiên nữa.

Phỏng vấn đòi hỏi sự tập trung cao độ. Vì vậy, chúng tôi khuyên bạn không nên thực hiện nhiều cuộc phỏng vấn trong một ngày để bạn có thể tập trung vào ứng viên. Bạn cần thu được nhiều thông tin tốt để có thể ra quyết định tuyển dụng chính xác. Trong khi lắng nghe cẩn thận thì bạn cũng đừng quên những tín hiệu không lời như nét mặt, ngôn ngữ cơ thể, cử chỉ và tư thế ngồi. Ví dụ, nếu bạn hỏi ứng viên tự hào nhất về điều gì trong cuộc sống, bạn sẽ thấy họ mỉm cười và ngồi thẳng lưng khi nói về các thành tựu của mình, hoặc niềm tự hào về những đứa con của họ. Bạn cũng nên để ý nếu trong lúc trả lời câu hỏi về công việc trước đây mà ứng viên không nhìn vào mắt bạn, thì đó có thể là dấu hiệu cho thấy họ không thoải mái với câu hỏi đó, và bạn nên ghi chú để tìm thêm thông tin về vấn đề này vào lúc khác, khi bạn kiểm tra thông tin với người tham khảo.

Tuyển người giỏi thì khó, nhưng không phải là bất khả thi. Bạn chỉ cần có kế hoạch và nhận thức về các bẫy tiềm ẩn tồn tại trong quy trình tuyển dụng, như *việc sao chép người tiền nhiệm*. Nhiều tổ chức không dành thời gian để tìm hiểu về công việc và suy nghĩ thấu đáo về các kỹ năng cần thiết để có thể thành công tại vị trí đó. Họ chỉ tìm kiếm một người "giống như Sally". Điều này ổn nếu Sally đã được thăng chức. Nhưng nếu cô ấy nghỉ việc hay bị chấm dứt hợp đồng, họ lại không dành thời gian để suy nghĩ điều gì đã khiến Sally bỏ việc, hoặc Sally không có những kỹ năng nào dẫn đến việc cô ấy bị sa thải. Hãy dành thời gian suy nghĩ kỹ về vị trí cần tuyển dụng. Cần có những kỹ năng nào? Cần có những nét cá tính nào để thành công tại vị trí đó?

Trước khi bắt đầu quy trình tuyển dụng, bạn hãy cân nhắc:

- *Trong hai năm tới, làm sao để chúng ta biết liệu người này có thành công không?*
- *Chúng ta mong đợi họ đạt được điều gì trong 90 ngày đầu tiên? Trong năm đầu tiên?*

- *Tổ chức sẽ cung cấp những gì (người đỡ đầu, người cố vấn, đào tạo, v.v.)*
- Trước khi đặt câu hỏi, bạn nên cân nhắc:
    - Họ sẽ trả lời câu hỏi này như thế nào?
    - Câu hỏi có mang lại thông tin quan trọng để giúp bạn đưa ra quyết định tuyển dụng hay không? Nếu câu trả lời là không thì đừng đặt câu hỏi đó!

Thật ra có hàng triệu cuốn sách, trang web, nhật ký mạng, phim ảnh và còn nhiều tài liệu khác giúp ứng viên vượt qua cuộc phỏng vấn. Có những cuốn sách viết về các câu hỏi thường được đặt ra trong cuộc phỏng vấn và thậm chí còn có sẵn câu trả lời cho những câu hỏi đó. Nên nhớ: Bạn cần nhận được nhiều hơn các thông tin đã được ứng viên chuẩn bị sẵn; bạn muốn có các thông tin giúp mình đưa ra quyết định tuyển dụng chính xác.

Nên nhớ khả năng giữ chân nhân viên đã bắt đầu từ giai đoạn tuyển dụng. Bạn cần tuyển những người háo hức được gia nhập tổ chức, luôn mong đợi đến ngày làm việc đầu tiên để trở thành một phần của tổ chức.

Như chúng ta đã biết, các ứng viên ngày nay có rất nhiều công cụ để thuyết phục bạn rằng họ hoàn hảo cho vị trí đang trống đó, vì vậy bạn nên cân nhắc sử dụng các kỹ thuật phỏng vấn hành vi dựa trên tiền đề cho rằng kinh nghiệm trong quá khứ là dấu hiệu tiên đoán chính xác nhất cho hành vi trong tương lai. Một số dạng thức hành vi được coi là dấu hiệu tiên đoán đáng tin cậy cho năng lực làm việc trong tương lai. Cách tốt nhất để đánh giá trình độ chuyên môn của ứng viên cho một vị trí là sử dụng phương pháp đặt câu hỏi đơn giản nhưng đặc biệt hiệu quả. Thay vì đặt những câu hỏi truyền thống trong buổi phỏng vấn, bạn nên đặt nhiều câu hỏi đã chuẩn bị trước để lôi kéo ứng viên kể một câu chuyện mô tả khả năng thực hiện các chức năng công việc thiết yếu, và để thành công tại vị trí đó.

Tất cả đều bắt đầu với những gì bạn hiểu về các kỹ năng và khả năng cần thiết đối với một công việc cụ thể, và bạn đã làm việc này khi xây dựng bản mô tả công việc. Hãy chọn ra những điều quan trọng nhất mà một người cần làm được hoặc có được để thành công tại vị trí đó, và đặt câu hỏi để thăm dò kỹ năng đó ở ứng viên. Ví dụ, nếu vị trí đó yêu cầu khả năng sáng tạo cao thì bạn có thể hỏi: *"Hãy kể cho tôi nghe về một dự án mang tính sáng tạo nhất mà bạn từng làm".*

Những gì bạn đang tìm kiếm thường được người ta gọi là phương pháp STAR. Bạn muốn ứng viên kể cho bạn nghe về **Tình huống** (Situation) và mô tả **Nhiệm vụ** (Task) trong cách giải quyết tình huống, những **Hành động** (Action) đã thực hiện để hoàn thành nhiệm vụ, và **Kết quả** (Result) của hành động đó.

S: Mô tả **Tình huống** mà bạn thể hiện hành vi này.

T: Diễn giải các **Nhiệm vụ** cụ thể trong đó.

A: Giải thích các **Hành động** cụ thể bạn đã thực hiện để hoàn thành nhiệm vụ.

R: Mô tả **Kết quả** của hành động.

Có một công thức dễ dàng để định hình các câu hỏi phỏng vấn hành vi. Bắt đầu với những cụm từ sau:

- "Kể cho tôi nghe về khoảng thời gian…"
- "Cho tôi ví dụ về lúc…"
- "Giải thích cho tôi về…"
- "Mô tả cho tôi…"

Sau khi đặt câu hỏi hành vi, bạn có thể thu thập thêm thông tin bằng những câu hỏi thăm dò tinh tế để khiến ứng viên giải thích chi tiết về những gì họ đã chia sẻ. Đây là một số câu hỏi thăm dò:

- "Làm sao anh làm được điều đó?"
- "Anh đã làm gì với thông tin đó?"
- "Anh đã học hỏi được gì từ…?"
- "Làm sao anh xử lý được…?"
- "Sao lại như vậy?"
- "Kể thêm cho tôi nghe về…"

Sử dụng kỹ thuật phỏng vấn hành vi nói trên sẽ giúp bạn thu thập được nhiều thông tin quý giá về ứng viên để đánh giá liệu có nên tiếp tục quy trình phỏng vấn. Trong lúc phỏng vấn, bạn nên hỏi đủ số câu hỏi để nhận được thông tin cần thiết cho quyết định tuyển dụng.

PHÁT HIỆN NHỮNG NGÔI SAO TIỀM NĂNG TRONG QUÁ TRÌNH TUYỂN DỤNG

Trong quá trình phỏng vấn, bạn cần phát hiện ra một ngôi sao. Lisa Haneberg, Phó Chủ tịch của công ty cố vấn MPI và là tác giả cuốn *High Impact Middle Management*(*Quản lý cấp trung có sức ảnh hưởng lớn*) đã xây dựng tám tiêu chí chính để định nghĩa một ứng viên xuất sắc[2] :

1. Họ hoàn thiện về mọi mặt. Ngoài những kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực hoạt động, họ còn nắm rõ cách vận hành hoạt động kinh doanh – cho dù họ là siêu sao thiết kế.
2. Họ tạo ra kết quả. Vượt qua những mong đợi về năng lực làm việc, họ còn có thể mang lại kết quả. Họ thường là người đưa ra giải pháp sáng tạo để mang lại kết quả.
3. Họ là nhà xây dựng. Cho dù làm việc cho một doanh nghiệp đang phục hồi, doanh nghiệp mới thành lập, hay một tổ chức lâu đời, họ đều thể hiện khả năng xây dựng để giúp tổ chức mạnh mẽ hơn, linh hoạt hơn.
4. Họ linh hoạt. Thật ra, bạn có thể bố trí một nhân tài vào bất cứ phòng ban nào và họ vẫn phát triển tốt.
5. Họ cởi mở. Ngược lại với một số siêu sao dễ tự ái, nhân tài thực sự luôn cởi mở với nhận xét của người khác, họ có trách nhiệm với công việc, họ thành thật và có lập trường.
6. Họ giữ lời can kết. Nếu họ đã nói là sẽ làm vào ngày thứ Hai, thì chắc chắn là vậy.
7. Họ là chất xúc tác trong nhóm. Họ biết không ai có thể tồn tại một mình và mỗi nhân tài đều phụ thuộc vào một đội ngũ vững mạnh nào đó. Nhân tài làm tất cả những gì cần thiết để phát triển đội ngũ.
8. Họ được tôn trọng. Nhân tài được đồng nghiệp và cấp dưới tôn trọng vì kết quả mà họ mang lại cũng như cách mà họ hoàn thành công việc.

Theo Doris Sims, tác giả cuốn *The 30-Minute Guide to Talent and Succession Management* (*Quản lý nhân tài và người kế nhiệm trong 30 phút*): "Có một cách để đánh giá xem một người có phải nhân tài hay không, đó là xem xét khả năng và mong muốn của họ đối với sự phát triển tập trung, nhiệm vụ khó khăn, và phát triển sự nghiệp lãnh đạo tiềm năng".[3]

Việc phát hiện ngôi sao trong quá trình tuyển dụng có thể xem là một nghệ thuật thay vì là khoa học. Nếu tổ chức đã có định nghĩa thế nào là một nhân tài thì người tuyển dụng có thể được đào tạo

để nhận biết nhân tài bằng cách đặt một số câu hỏi nào đó trong quy trình tuyển dụng. Bộ phận nhân sự nên ghi nhận bất kỳ điều gì có ý nghĩa, như các thành tựu/giải thưởng, bằng sáng chế, giấy công nhận, bằng khen, v.v.

Tìm ứng viên thông qua giới thiệu là cách chính để phát hiện ra nhân tài, đặc biệt khi đó là người được một nhân tài giới thiệu. Người thuộc danh sách A thích làm việc với những người như họ, và họ thường có người quen sở hữu năng lực giống như họ.

Một cạm bẫy đối với việc tìm nhân tài trong quy trình tuyển dụng đó là một số người quản lý cảm thấy sợ hãi trước người có kỹ năng và kiến thức siêu việt. Họ cho rằng người này quá tài giỏi: *"Anh ta biết nhiều hơn mình." "Chúng ta không nên thuê anh ta vì anh ta có thể lấy mất công việc của mình."* Những người phỏng vấn không an tâm về vị trí của họ có thể sẽ không tìm được nhân tài. Để giảm khả năng xảy ra chuyện này thì bạn cần có nhiều người phỏng vấn và/hoặc hội đồng phỏng vấn.

CÁC Ý KIẾN PHỎNG VẤN BỔ SUNG

Nếu ứng viên gây được ấn tượng với bạn đủ để tiếp tục quy trình, bạn nên đưa những người khác trong tổ chức vào danh sách mà ứng viên nên gặp. Lập ra một danh sách người cùng phỏng vấn ứng viên đó. Cân nhắc hỏi các đồng nghiệp xem ai là người sẽ làm việc với ứng viên nhiều nhất, và nếu ứng viên trở thành người quản lý, hãy đưa vào những người sẽ làm việc dưới quyền ứng viên. Bạn có thể tổ chức các buổi phỏng vấn kéo dài nửa ngày, và mời ứng viên cùng với cấp dưới tương lai của họ đi ăn trưa để họ có thể tìm hiểu lẫn nhau. Không có quy định nào về số buổi phỏng vấn để có thể đưa ra sự lựa chọn chính xác, nhưng tối thiểu nên có ba hay bốn người khác nhau phỏng vấn ứng viên. Ngoài ra, người tuyển dụng nên phỏng vấn ứng viên tối thiểu một giờ để xác nhận những ấn tượng của mình, và xác minh những vấn đề phát sinh từ lần phỏng vấn đầu tiên. Nhiều tổ chức yêu cầu CEO hay chủ tịch phải phỏng vấn tất cả ứng viên hoặc ứng viên ở một cấp độ nào đó. Nếu tổ chức của bạn có quy định này thì nên ghi nhận vào kế hoạch phỏng vấn; lãnh đạo cấp cao có khuynh hướng bận rộn và bạn không nên kéo dài quy trình và đánh mất ứng viên đó chỉ vì việc sắp xếp lịch phỏng vấn.

Khi bạn lên lịch phỏng vấn, hãy đưa vào những chủ đề tập trung cho từng người phỏng vấn để tránh trùng lặp câu hỏi. Ví dụ, nếu bạn đang tuyển nhân viên kinh doanh thì nên để một người tập trung hỏi khả năng tìm kiếm khách hàng, một người tập trung

vào kỹ năng giao tiếp của ứng viên, và người thứ ba sẽ đặt những câu hỏi để tìm hiểu khả năng làm việc nhóm của ứng viên. Nhớ rằng mỗi người phỏng vấn cần có một bảng mô tả công việc và các thông tin khác mà bạn cho rằng cần thiết để có một buổi phỏng vấn hiệu quả.Sẽ rất hữu ích nếu tổ chức của bạn có Phiếu đánh giá ứng viên sau mỗi buổi phỏng vấn. Các phiếu này và ghi chú trong đó sẽ hỗ trợ nhà tuyển dụng trong việc thu thập thông tin cần thiết để đưa ra quyết định tuyển dụng.

Phụ lục: Mẫu Phiếu đánh giá ứng viên

Chắc chắn là bạn muốn tuyển một người phù hợp với văn hóa tổ chức, và có thể thực hiện công việc mà họ được tuyển dụng. Đó là lý do vì sao chúng tôi khuyến nghị, trong phạm vi có thể, bạn nên có sự đồng thuận về quyết định tuyển dụng cuối cùng, nhưng nếu mọi người không đồng ý mà người quản lý lại rất muốn có ứng viên đó, thì bạn nên cho người đó có ý kiến cuối cùng.

Sử dụng hội đồng phỏng vấn là việc rất khó. Các bạn cần phải phối hợp để có thể có mặt cùng nhau; việc sắp xếp nhiều lịch phỏng vấn sao cho mọi người cùng có mặt không phải dễ. Phỏng vấn bằng hội đồng cũng gây khó khăn cho ứng viên. Họ cảm thấy như mình đang đứng trước "chiến tuyến" nếu hội đồng đưa ra câu hỏi liên tục và dồn dập từ mọi hướng.

Nếu tổ chức của bạn yêu cầu phỏng vấn hội đồng thì nên dành thời gian chuẩn bị cho các thành viên để đảm bảo ứng viên cảm thấy mình có cơ hội công bằng khi thể hiện bản thân. Ngoài ra, bạn phải thông báo trước cho ứng viên rằng họ sẽ được phỏng vấn hội đồng để họ không bị bất ngờ khi bước vào phòng phỏng vấn.

PHỎNG VẤN CÔNG BẰNG VÀ HỢP PHÁP

Đừng đưa ra bất kỳ yêu cầu tiền tuyển dụng nào về các đặc điểm sau của ứng viên:

- Sắc tộc.
- Giới tính.
- Màu da.
- Quốc tịch.
- Tuổi tác.
- Tình trạng khuyết tật.
- Tình trạng cựu chiến binh.

- Tình trạng hôn nhân.
- Khuynh hướng tình dục.
- Tôn giáo.

Hãy đặt các câu hỏi liên quan đến công việc và ghi chép cẩn thận. Tránh viết những điều mang tính phân biệt đối xử vào hồ sơ lý lịch/đơn xin việc. (Ví dụ, đừng viết "cô gái tóc vàng xinh đẹp" trên đơn xin việc; đơn xin việc có thể bị gửi lên tòa án!) Bạn cần hiểu rõ luật chống phân biệt đối xử của chính quyền và địa phương, vì một số người vẫn thuộc nhóm được bảo vệ cho dù họ không được liên bang bảo vệ.

Điều quan trọng nhất ngày nay là phải tiến hành phỏng vấn đúng luật. Chi phí để bào chữa cho một khiếu kiện về phân biệt đối xử trong tuyển dụng có thể tốn hàng trăm nghìn đô-la, nhưng tổn hại đối với uy tín của tổ chức còn lớn hơn nữa.

Điều quan trọng nhất khi đặt câu hỏi là liệu bạn có thể đưa ra lý do liên quan đến công việc để đặt câu hỏi đó hay không (bất kể là trên đơn xin việc hay trong buổi phỏng vấn). Ủy ban Cơ hội Việc làm Bình đẳng (EEOC) sẽ xem xét cả cách thông tin được sử dụng và ý định của người phỏng vấn để xác định xem có vấn đề về phân biệt đối xử hay không. Vì vậy, bạn chỉ nên hỏi ứng viên các câu hỏi liên quan đến công việc; và trước khi đặt câu hỏi, tốt hơn hết bạn nên xác định xem liệu thông tin đó có ích cho việc đánh giá về trình độ chuyên môn, kỹ năng, và năng lực chung cần thiết cho công việc hay không.

Tuy nhiên, có một quy định gọi là *Tiêu chí chuyên môn nghề nghiệp xác thực* – một điều khoản cho phép thực hiện phân biệt đối xử trong tuyển dụng nếu "tôn giáo, giới tính hay nguồn gốc quốc gia là một tiêu chí xét tuyển đặc biệt hợp lý và cần thiết đối với hoạt động bình thường của một doanh nghiệp hay ngành nghề cụ thể" [4] . Để bảo vệ cho việc áp dụng Tiêu chí chuyên môn nghề nghiệp xác thực (BFOQ), bạn sẽ phải chứng minh rằng một nhóm nhân viên cụ thể nào đó sẽ không đạt yêu cầu để làm việc. Ví dụ, nếu bạn đang tuyển người mẫu cho bộ trang phục hoặc đồ bơi của nam giới thì giới tính sẽ là một phẩm chất nghề nghiệp hợp lý đối với việc vận hành của doanh nghiệp. Thường thì các doanh nghiệp không phải tổ chức tôn giáo sẽ rất khó để viện đến quy định này vì các thông số xung quanh bị giới hạn. Mục VII không cho phép doanh nghiệp tuyển dụng và thuê người lao động trên cơ sở tôn giáo nếu tôn giáo là một "tiêu chí chuyên môn nghề nghiệp xác thực hợp lý và cần thiết đối với hoạt động bình thường

của một doanh nghiệp hay ngành nghề cụ thể" [5] . Các tổ chức tôn giáo thường không phải sử dụng quy định này vì trường hợp ngoại lệ "tổ chức tôn giáo" tại Mục VII đã cho phép họ tuyển người thuộc chính tôn giáo của họ.

EEOC cung cấp thông tin này cho các doanh nghiệp quan tâm đến việc tránh phân biệt đối xử chủng tộc trong tuyển dụng và thăng chức. "Chủng tộc hay màu da không nên được xem là yếu tố cân nhắc khi đưa ra quyết định tuyển dụng, trừ các trường hợp phù hợp quy định tại Phần 15-VI-C của Sổ tay tuân thủ về phân biệt chủng tộc và màu da. Các lý do cho quyết định lựa chọn nên được củng cố chắc chắn và phải dựa trên trình độ chuyên môn của ứng viên". [6]

Phụ lục: Các câu hỏi phỏng vấn hợp pháp và không hợp pháp.

Quy trình phỏng vấn có thể tốn thời gian và gây khó chịu, nhưng không còn cách nào khác để biết liệu ứng viên có phù hợp với tổ chức của bạn và vị trí công việc hay không. Mặc dù không có phương pháp lựa chọn nào là không có sai sót, nhưng với sự chuẩn bị cẩn thận, kỹ năng lắng nghe tốt, và khả năng tập trung cao độ, bạn có thể đưa ra sự lựa chọn có cơ sở.

Những sai lầm phổ biến khi đánh giá ứng viên trong phỏng vấn

- Ấn tượng đầu tiên – đưa ra quyết định vội vàng dựa trên vẻ ngoài và trang phục của ứng viên.
- Sự tương phản – ứng viên đầu tiên kém nên người thứ hai trông thật sự tốt.
- Điểm mù – xem nhẹ các lĩnh vực tiềm năng cần quan tâm.
- Hiệu ứng lan tỏa – ứng viên mạnh về một phương diện nào đó khiến bạn bỏ qua các kỹ năng khác.
- Hiệu ứng cây đinh ba – ứng viên có một khiếm khuyết nhỏ mà bạn thấy không thể bỏ qua.
- Tự suy đoán về trình độ – ứng viên từng học đại học nên chắc chắn có tài!

Câu hỏi thảo luận

1. Vì sao cần phải phỏng vấn sàng lọc trước khi mời ứng viên đến cuộc phỏng vấn trực tiếp?
2. Bạn cần thu được những thông tin gì từ cuộc phỏng vấn sàng lọc?

3. Vì sao cần phải lên lịch hẹn cho cuộc phỏng vấn sàng lọc?
4. Vì sao bạn không nên nói cho ứng viên biết các tiêu chí tuyển dụng trong cuộc phỏng vấn?
5. Một số điều cần nhớ khi phỏng vấn ứng viên bằng video?Vì sao trải nghiệm của ứng viên lại quan trọng?
6. Nêu hai đến ba việc quan trọng cần xem xét trước khi bắt đầu quy trình phỏng vấn.
7. Mô tả quy trình phỏng vấn hành vi. Bạn muốn biết điều gì ở ứng viên trong cuộc phỏng vấn hành vi và vì sao?
8. Trình bày ba đến bốn cách để phát hiện nhân tài trong cuộc phỏng vấn.

Chương 10
Ra quyết định tuyển dụng

George O'Leary được tuyển dụng cho vị trí huấn luyện viên trưởng đội bóng Notre Dame. Anh ấy từng mô tả đó là "công việc trong mơ" nhưng lại nghỉ việc chỉ sau năm ngày khi người ta phát hiện ra anh ấy đã nói dối về quá trình công tác của mình trong nhiều năm. Sự thật là anh ấy không có bằng thạc sĩ của Đại học New York và chưa bao giờ là một cầu thủ hàng đầu của trường đại học. Đến người nổi tiếng còn nói dối về quá trình công tác của họ thì chắc chắn người thường cũng vậy.

Theo những gì Richard Paul và Michael Fox đã nói tại Hội nghị Cao cấp Thường niên về Luật Lao động và Việc làm năm 2011, thực tế có những trang web dạy cách nói dối trong bản hồ sơ lý lịch, vì như họ nói trên đó thì "Mọi người đều nói dối, sao bạn lại không?"

- 80% hồ sơ lý lịch cố ý gây hiểu nhầm.
- 42% có sự xuyên tạc lớn.
- 20% nêu ra các bằng cấp chưa lấy được.
- 30% ghi sai ngày làm việc.
- 25% nêu tên các công ty không tồn tại.[1]

Tuyển dụng một nhân viên mới là quá trình tốn nhiều thời gian, tốn kém và có tác động mạnh đến tổ chức, nên bạn phải chắc chắn rằng các ứng viên là người đúng như những gì họ nói. Bản sơ yếu lý lịch, đơn xin việc và buổi phỏng vấn có thể vẽ ra một bức tranh chưa hoàn chỉnh về ứng viên, do đó bạn phải tìm kiếm thêm thông tin về họ trước khi cho phép họ gia nhập tổ chức. Kiểm tra thông tin tham khảo và quá trình công tác là bước quan trọng kế tiếp trong quy trình tuyển dụng.

Bạn phải đưa ra điều khoản để ứng viên (nộp đơn trực tuyến hay trực tiếp) biết rằng thông tin sai sự thật là cơ sở để từ chối hoặc chấm dứt hợp đồng, và tất cả các đơn xin việc phải có chữ ký của ứng viên. Điều này có thể ngăn chặn một số ứng viên giả mạo thông tin, nhưng vẫn chưa đủ. Bạn phải kiểm tra thông tin tham khảo và xem xét một số hình thức kiểm tra quá trình công tác để bảo vệ tổ chức của mình.

Một số tổ chức có phòng nhân sự để làm tất cả công việc kiểm tra này. Không có lý do gì mà phòng nhân sự không làm việc này, nhưng đôi khi trưởng phòng tuyển dụng nên trực tiếp kiểm tra để họ có thể đặt những câu hỏi cụ thể về trình độ chuyên môn của ứng viên. Nếu tổ chức của bạn đề nghị người quản lý làm công việc kiểm tra này, điều quan trọng là phải đào tạo họ trước khi tiến hành cuộc gọi đầu tiên. Việc đào tạo bao gồm cả cách đặt câu hỏi phù hợp và cách tốt nhất để tiếp cận người tham khảo.

Liên lạc với người tham khảo qua điện thoại sẽ cho phép bạn đặt những câu hỏi bổ sung để thu thập thông tin. Trong môi trường làm việc bận rộn ngày nay, việc liên hệ qua điện thoại có thể gây phiền toái, bạn nên gửi email để đặt thời gian cho cuộc gọi. Bạn nên gửi trước các câu hỏi qua email để người tham khảo có thời gian chuẩn bị. Bạn có thể thu thập thông tin qua email nhưng việc này lại không cho phép đặt những câu hỏi mở rộng.

Vì đa số các tổ chức hiện nay chỉ tiết lộ thông tin tối thiểu về các nhân viên đã nghỉ việc (ngày bắt đầu làm việc, chức danh, và mức lương cuối cùng nếu nhân viên đã ký giấy miễn trừ trách nhiệm), do đó không dễ để lấy được các thông tin có ích. Đây là lúc bạn cần thể hiện sự sáng tạo và sử dụng các trang mạng truyền thông xã hội như LinkedIn để thu thập thông tin. Hãy xem mình có quen biết ai làm việc cho tổ chức đó, và liên lạc với họ để lấy những gì bạn cần.

Rắc rối nằm ở chỗ, chúng tôi khuyên bạn không nên cung cấp thông tin về nhân viên cũ cho người nào liên lạc với bạn để tham khảo, vậy sao bạn lại nghĩ rằng các tổ chức khác sẽ cho bạn thông tin về nhân viên cũ của họ? Đa số các ứng viên sẽ cho bạn danh sách người tham khảo mà họ đã nhờ vả để làm người tham khảo cho họ. Những người này thường sẽ trả lời mọi câu hỏi của bạn. (Nên nhớ một người được ứng viên cung cấp cho bạn sẽ không nói bất kỳ điều gì quá tệ về ứng viên đó.) Nếu bạn có các câu hỏi nghiêm túc về khả năng đáp ứng của ứng viên đối với vị trí đó, đây là lúc bạn cần phải sáng tạo và tìm người khác trả lời các câu hỏi của mình.

LinkedIn là nguồn tài nguyên tốt để bạn tìm tên tuổi của những người mình biết đang làm việc (hay đã làm việc) cho các tổ chức của ứng viên tiềm năng. Hãy tiếp cận mạng lưới những người quen biết qua LinkedIn và xem bạn có thể tìm thấy gì về ứng viên đó, từ đó giúp bạn đưa ra quyết định.

Bạn có nên tin người tham khảo? Nếu bạn đang tuyển một cán bộ cấp cao cho công ty và tin tưởng vào những người tham khảo do họ cung cấp, điều này chẳng khác nào bạn đang tin lời của người hoàn toàn xa lạ về điều có thể tác động lớn đến tài chính công ty. Rõ ràng là người tham khảo do ứng viên cung cấp hầu như chỉ nói điều tuyệt vời về ứng viên đó. Nếu không thì sao họ cho bạn tên của người tham khảo đó?

Khi ứng viên không cung cấp số điện thoại của người tham khảo bạn yêu cầu hay khi họ ngần ngừ cung cấp tên/thông tin liên lạc, khi người tham khảo không trả lời cuộc gọi, khi người tham khảo đã làm việc chung với họ quá lâu, khi người tham khảo chưa bao giờ làm việc trực tiếp với ứng viên – tất cả đều là tín hiệu đỏ.

Phụ lục: Biểu mẫu kiểm tra người tham khảo.

Đây là một số câu hỏi mà bạn có thể đặt ra nếu bạn may mắn tìm được người tham khảo. Dĩ nhiên, bạn nên điều chỉnh câu hỏi để phù hợp với người mình sẽ nói chuyện. Ví dụ, nếu bạn dự định nói chuyện với người từng là cấp trên trực tiếp của ứng viên, bạn sẽ đặt ra những câu hỏi khác với câu hỏi bạn dành cho đồng nghiệp ngang hàng với ứng viên.

- Anh đã quen biết ứng viên được bao lâu?
- Anh và ứng viên đã làm việc với nhau bao lâu?
- Xác nhận thời gian công tác mà ứng viên viết trên sơ yếu lý lịch/đơn xin việc.
- Nhiệm vụ công việc của ứng viên là gì khi hai người làm việc với nhau?
- Ứng viên có đủ điều kiện để được tuyển dụng lại hay không, nếu không thì vì sao?
- Mô tả vị trí mà bạn đang tuyển dụng và hỏi: Anh có thể cho ý kiến về việc ứng viên này phù hợp như thế nào với các tiêu chí đó hay không?
- Ứng viên có nhu cầu phát triển về mặt nào không?
- Kết thúc bằng câu: Có điều gì anh có thể chia sẻ để giúp tôi

đưa ra quyết định đúng hay không?

KIỂM TRA QUÁ TRÌNH CÔNG TÁC

Có nhiều lý do khiến tổ chức của bạn phải xem xét việc kiểm tra toàn diện quá trình công tác của ứng viên tiềm năng, bao gồm tình trạng gia tăng bạo lực tại nơi làm việc, kiện cáo do tuyển dụng bừa bãi, và nhân viên thiếu trung thực. Trước khi làm việc này, hãy xem xét câu hỏi sau: Nên xác minh điều gì?

Quay lại câu chuyện của George O'Leary ở đầu chương này, có thể thấy học vấn nên được ưu tiên cao hơn trong danh sách. Hiện nay, nhiều tổ chức cũng kiểm tra lý lịch tư pháp và lịch sử tín dụng. Nhớ rằng bạn phải có các lý do liên quan đến công việc để tiến hành kiểm tra lý lịch tư pháp hay lịch sử tín dụng, và phải tìm hiểu về pháp luật tại địa phương liên quan đến việc sử dụng thông tin tín dụng vào quy trình rà soát-tuyển dụng. Một số tiểu bang đã ban hành luật hạn chế sử dụng thông tin này vào quyết định tuyển dụng. Ủy ban Cơ hội Việc làm Bình đẳng (EEOC) giám sát chặt chẽ cách người sử dụng lao động áp dụng việc kiểm tra lý lịch tư pháp và tín dụng, để rà soát sự phân biệt đối xử đối với từng cá nhân ứng viên. Ủy Ban đã khuyên người sử dụng lao động nên xem xét tính chất cụ thể và mức độ nghiêm trọng của tội danh, thời gian kể từ lúc phạm tội, và sự liên quan tới vị trí đang tuyển dụng khi họ kiểm tra lý lịch tư pháp ứng viên trong quy trình tuyển dụng. Ủy ban cũng theo dõi cẩn thận việc sử dụng báo cáo tín dụng trong quy trình tuyển dụng, vì những khác biệt xếp hạng tín dụng liên quan tới chủng tộc có thể gây ra sự phân biệt đối xử tiềm ẩn. Nếu bạn đang cân nhắc việc kiểm tra tín dụng thì nên tìm hiểu luật pháp của tiểu bang. Một số tiểu bang gần đây đã ban hành luật hạn chế hay cấm người sử dụng lao động kiểm tra tín dụng trong quy trình tuyển dụng.

Trước khi đưa vào áp dụng quy trình kiểm tra quá trình công tác, bạn nên xem xét các lời khuyên sau:

- Làm việc với luật sư lao động để đảm bảo những gì bạn định áp dụng là hoàn toàn phù hợp theo luật và quy định liên quan.
- Xác định những gì bạn muốn đạt được.
- Đưa quy trình vào văn bản.
- Áp dụng chính sách đó cho tất cả nhân viên – không chỉ những người được chọn!
- Đảm bảo chính sách của bạn có thể biện hộ được.

Khi bạn biết mình cần công ty bên ngoài xác minh thông tin gì, hãy lập bản yêu cầu để vạch ra những gì mình muốn. Hãy yêu cầu mạng lưới chuyên môn đưa ra gợi ý về các công ty họ sử dụng, và gửi bản yêu cầu cho họ để xem các công ty đó có thể cung cấp những gì và mức giá của họ ra sao.

Đưa ra quyết định cuối cùng

Đây là lúc "đưa ý tưởng vào thực tế" và giờ đây bạn phải đưa ra quyết định về việc người đó có đáp ứng được các yêu cầu và phù hợp với văn hóa tổ chức của bạn hay không. Nếu bạn đã làm tốt công việc thì bây giờ chỉ cần tin tưởng vào khả năng ra quyết định của mình, cầm điện thoại lên và mời ứng viên nhận việc. Đây là lúc nhiều cán bộ quản lý trở nên lưỡng lự. Mặc dù chẳng có ai cố tình đưa ra quyết định sai, nhưng chờ đợi một ứng viên hoàn hảo có thể gây ra tác động nghiêm trọng. Rõ ràng nhất là nếu bạn do dự hay tốn quá nhiều thời gian để ra quyết định thì bạn đang đứng trước nguy cơ đánh mất ứng viên tốt nhất. Ứng viên không muốn phải chờ đợi quá lâu để nhận lời mời (và không có định nghĩa nào cho từ "quá lâu"), do đó bạn cần đảm bảo quy trình tuyển dụng diễn ra suôn sẻ nhất và mọi người liên quan đã hoàn thành phần trách nhiệm của họ đúng hạn. Và nhớ cập nhật thông tin cho ứng viên trong quá trình bạn đưa ra quyết định tuyển dụng. Đây không chỉ là thông lệ làm việc tốt mà thật sự ứng viên mong đợi thông tin từ bạn!

Nếu bạn đã tiến hành nhiều cuộc phỏng vấn với ứng viên cuối cùng và đã thẩm tra họ bằng cách tiếp cận người tham khảo và kiểm tra quá trình công tác của ứng viên, bây giờ là lúc đưa ra lời mời nhận việc. Đưa một người mới vào tổ chức là một bước đi lớn, và bạn phải chắc chắn rằng người đó sẽ làm được việc, có thể hòa nhập tốt với văn hóa của tổ chức. (Xem Chương 14 để biết thêm thông tin về văn hóa và sự gắn kết trong tổ chức).

Đây là một quyết định quan trọng mà bạn phải đưa ra. Tony Hsieh, CEO của Zappos, ước tính rằng việc thuê phải nhân viên có năng lực kém đã khiến công ty của ông tốn hơn 100 triệu đô-la và sự tốn kém này chưa dừng lại khi phải sa thải họ; tình trạng này kéo dài một thời gian và có thể gây tác động tiêu cực rất lớn cho văn hóa của tổ chức. [2]

Xem Chương 11 (Mời ứng viên nhận việc).

Sau khi đã chọn được ứng viên, bạn phải thực hiện bước cuối cùng: thông báo cho những người không được tuyển biết về quyết

định của bạn.

Từ chối ứng viên

Cho dù ứng viên không được chọn cho vị trí đó, bạn nên khiến họ cảm thấy rằng họ đã được đối xử công bằng và có ấn tượng tốt về tổ chức của bạn; bạn cần phải khéo léo trong cách thông báo cho ứng viên rằng họ không trúng tuyển. Một bức thư từ chối được soạn thảo tốt hoàn toàn có thể củng cố vị trí của tổ chức trên thị trường. Thư từ chối rất quan trọng nên bạn không nên sử dụng thư mẫu. Thay vào đó, bạn nên gửi thư do mình viết. Một số tổ chức thật sự muốn giúp đỡ những ứng viên mà họ từ chối – cho ứng viên biết họ còn thiếu những kỹ năng và kinh nghiệm nào để trở nên hoàn hảo hơn. Dĩ nhiên, bạn không nên hứa hẹn bất kỳ điều gì về khả năng được xem xét trong tương lai; tuy nhiên, nếu một người đã đi đến được vòng xét tuyển cuối cùng và thua trước một ứng viên khác vốn chỉ nhỉnh hơn họ một chút, thì tại sao bạn không giữ liên lạc với người đó?

Câu hỏi thảo luận

1. Bạn hãy nêu hai đến ba lý do vì sao cần phải kiểm tra với người tham khảo trước khi gửi thư mời nhận việc?
2. Ai nên tiến hành việc kiểm tra với người tham khảo và vì sao?
3. Cách tốt nhất để tìm người tham khảo là gì?
4. Vì sao bạn nên kiểm tra quá trình công tác của ứng viên?
5. Khi nào và bằng cách nào thông báo cho ứng viên không được tuyển về quyết định của bạn?

Chương 11
Mời ứng viên nhận việc

John Armstrong, phó phụ trách mảng tin tức của Báo Contra Costa, nói rằng: "Theo như lời của Winston Churchill, bạn đừng bao giờ, đừng bao giờ, đừng bao giờ thỏa hiệp. Tuyển dụng tệ hại là khi bạn chọn người thứ ba sau khi không tuyển được hai người đầu tiên. Tôi từng thỏa hiệp bởi vì việc tìm kiếm kéo dài hơn bình thường. Kinh nghiệm nhắc nhở tôi rằng thà không tuyển còn hơn là tuyển người tệ hại." [1]

Trong quá trình tuyển dụng, nhân viên tuyển dụng hoặc người quản lý có nhu cầu tuyển dụng cần biết phải làm gì để ứng viên đồng ý. Nếu bạn dùng dịch vụ tư vấn tuyển dụng cấp cao, người tư vấn sẽ làm việc với bạn để đưa ra một lời mời nhận việc thỏa mãn được các yêu cầu đã được xác định trước của ứng viên. Một số vấn đề có thể quan trọng đối với một ứng viên là:

- Thời gian đi lại.
- Mức lương.
- Các chế độ đãi ngộ.
- Các quyền lợi về ngày nghỉ.
- Thời gian làm việc linh hoạt.
- Cơ hội cân bằng giữa công việc và cuộc sống.
- Các quyền lợi về sức khỏe và các chế độ khác.
- Cơ hội thăng tiến trong tổ chức.
- Cơ hội đào tạo và phát triển.
- Các cơ hội được khai vấn và/hoặc được cấp trên hướng dẫn.

Người quản lý có nhu cầu tuyển dụng nên là người gửi lời mời

nhận việc bằng miệng và sau đó là một thư mời nhận việc, một bản qua email và một bản in gửi qua đường bưu điện. Một vài tổ chức sẽ yêu cầu phòng nhân sự gửi lời mời bằng miệng và/hoặc gửi thư, nhưng sẽ hiệu quả hơn nếu người quản lý trực tiếp làm việc đó. Ứng viên sẽ thật sự có ấn tượng rằng anh/cô ta được trân trọng và việc này sẽ tạo nên sự khác biệt trong lựa chọn của họ. Dĩ nhiên, phòng nhân sự có thể soạn thảo thư mời và lo phần hậu cần cho việc gửi và theo dõi phản hồi.

Bạn có thể soạn một mẫu thư mời nhận việc và nhờ luật sư chuyên về lao động xem xét trước khi áp dụng. Thư mời việc cần:

- Nói về sự nhiệt tình của bạn khi ứng viên gia nhập công ty.
- Chuyển tải các thông tin khác của thư mời việc bao gồm:
    - Ngày bắt đầu.
    - Mức lương khởi điểm.
    - Các khoản thưởng, khuyến khích, nếu có.
    - Các dự phòng khác, như việc kiểm tra thông tin ứng viên, hoặc anh ta/cô ta sẽ phải vượt qua bài kiểm tra sử dụng chất gây nghiện.
    - Bản tóm tắt các quyền lợi (có thể đính kèm thư).
    - Bản khai các mối quan hệ.
    - Ngày thư mời việc hết hiệu lực (thường là 3 đến 5 ngày kể từ ngày mời).
    - Chỗ trống để ứng viên ký nếu ứng viên đồng ý.

Kịch bản lời mời nhận việc bằng miệng

“Tôi rất vui khi mời bạn nhận công việc mà chúng ta đã trao đổi. Tôi muốn bạn bắt đầu công việc vào thứ Hai, ngày mùng 3, lúc 9 giờ sáng để phòng nhân sự và một vài nhân viên có kinh nghiệm sẽ giới thiệu định hướng công việc. Lương của bạn sẽ là 5.000 đô-la một tháng, và chúng tôi sẽ trả lương 2 tuần một lần. Như chúng ta đã trao đổi trong buổi phỏng vấn, bạn có gói phúc lợi toàn diện và tôi sẽ gửi Thư mời việc cho bạn bằng email và bằng đường bưu điện trong hôm nay, trong đó nêu rõ các phúc lợi và các chi tiết khác mà bạn cần biết. Tôi mong rằng bạn sẽ nhận lời mời việc và tôi mong đợi sẽ được làm việc với bạn. Tôi muốn biết phản hồi của bạn về thư mời vào thứ Năm tuần này, (ngày), bằng điện thoại hoặc email đều được, và Thư mời nhận việc có chữ ký của bạn sẽ được gửi về cho tôi. Các chi tiết đều được cung cấp đầy đủ trong

Thư mời nhận việc. Bạn có câu hỏi nào bây giờ không? Một lần nữa, tôi rất mong bạn sẽ đồng ý nhận việc! Cảm ơn bạn."

Mẫu Thư mời nhận việc

Kính gửi (tên của ứng viên):

Đây là thư xác nhận lại lời mời (tên của người gửi lời mời miệng nếu người đó không phải là bạn) đã nói với bạn vào (ngày). Chúng tôi mời bạn nhận việc với vị trí (chức danh) với mức lương (luôn luôn báo mức lương theo chu kỳ thời gian, hoặc nếu cần thiết, theo chu kỳ năm). Chúng tôi thanh toán lương 2 tuần một lần. Tôi mong bạn có thể bắt đầu làm việc vào (ngày) và nếu bạn đi làm vào ngày này, đợt thanh toán đầu tiên sẽ trả cho bạn vào (ngày). Bạn sẽ báo cáo cho (tên và chức danh). Vị trí này (nói rõ vị trí này có bị tính thuế thu nhập hay không).

Thư mời này có kèm theo bản tóm tắt quyền lợi của nhân viên công ty. Nếu bạn có câu hỏi nào về quyền lợi, vui lòng liên hệ (tên, số điện thoại, và email) thuộc phòng Nhân sự để biết thêm thông tin.

Bạn sẽ được hưởng (số ngày) ngày nghỉ có hưởng lương. Trong đó bao gồm ngày nghỉ ốm và nghỉ mát. Số ngày nghỉ có hưởng lương được tích lũy theo tỉ lệ (số) phần trăm của mỗi kỳ lương. [Nếu công ty bạn quy định số ngày nghỉ có hưởng lương không được sử dụng sau 90 ngày hoặc hơn, ghi rõ ở đây hoặc nói cho người mới biết có thể tích lũy đến số ngày nhất định theo phê duyệt của cấp lãnh đạo.]

Thư mời việc này chỉ có hiệu lực khi việc kiểm tra thông tin ứng viên thành công bao gồm việc kiểm tra sử dụng chất cấm, ký thỏa thuận bảo mật và chống cạnh tranh (hoặc các văn bản mà công ty bạn yêu cầu) và hoàn tất quy trình I-9[vi] trong vòng 3 ngày kể từ ngày nhận việc tại công ty chúng tôi. Tôi đã đính kèm danh sách các hồ sơ mà bạn cần để chứng minh bạn có quyền làm việc tại Mỹ, vì vậy vui lòng mang theo các chứng từ phù hợp vào ngày đầu nhận việc.

Việc bạn được tuyển dụng làm việc tại (tên công ty) là "quan hệ lao động theo ý muốn". Việc này cho phép công ty chấm dứt việc tuyển dụng bạn vào bất kỳ thời điểm nào, có hoặc không có nguyên nhân và cho bạn quyền được nghỉ việc vào bất kỳ thời điểm nào. Chúng tôi sẽ trao đổi với bạn về việc này trong buổi định hướng cho nhân viên mới.

Bạn sẽ được sắp xếp tham dự buổi định hướng cho nhân viên mới vào (ngày và giờ). Xin vui lòng đến trước (giờ) vào ngày đầu nhận việc để chúng tôi cung cấp cho bạn (liệt kê các thẻ an ninh ra vào, thẻ đeo nhân viên, thẻ đậu xe sẽ được phát).

Chúng tôi mong được làm việc với bạn và hy vọng rằng bạn sẽ chấp nhận Thư mời nhận việc này. Xin vui lòng ký vào dưới Thư mời việc này và gửi file đính kèm qua email cho tôi theo (địa chỉ email) hoặc gửi fax mật đến (số fax). Thư mời nhận việc này sẽ hết hạn vào (ngày [thông thường ba hoặc bốn ngày làm việc kể từ ngày mời việc bằng miệng]).

Trân trọng,

Tên

Chức danh

Tôi xác nhận dưới đây đã đọc Thư mời nhận việc và đồng ý với điều kiện và điều khoản đã được thông báo trong Thư mời nhận việc này.

Chữ ký của ứng viên Ngày

Đàm phán hợp đồng: Những việc NÊN và KHÔNG NÊN

Ngày nay, ứng viên có nhiều cách tiếp cận với các thông tin về lương trên mạng Internet, do vậy hãy chuẩn bị cho việc đàm phán:

- Cần biết mức lương cho vị trí này dao động trong phạm vi nào và chính sách của công ty bạn cho mức lương khởi điểm là bao nhiêu.
- Cần biết mức lương cao nhất bạn có thể đưa ra mà vẫn công bằng cho ứng viên và các nhân viên hiện tại.
- Đừng ngay lập tức suy nghĩ tiêu cực khi ứng viên đàm phán với bạn, hãy mong đợi điều này.
- Cần biết rằng bạn có trong tay nhiều ứng viên khác đáp ứng yêu cầu tuyển dụng để nếu bạn không thể đàm phán thành công, bạn vẫn còn các lựa chọn khác.
- Hãy sáng tạo nếu như bạn không mời việc ở mức lương cao như ứng viên mong muốn. Hãy cân nhắc:
    - Nhiều ngày nghỉ có hưởng lương hơn.

- Thời gian làm việc linh động.
- Thưởng cho việc nhận việc.
- Hứa hẹn về việc xét hiệu suất công việc không theo chu kỳ thông thường. (Đừng hứa tăng lương)
- Bao cấp bảo hiểm sức khỏe.
- Thẻ thành viên câu lạc bộ sức khỏe.
- Các phúc lợi khác (thường dành cho các quản lý cấp cao, và có thể bao gồm các thứ như xe đưa đón của công ty, thẻ thành viên câu lạc bộ, thêm các chuyến nghỉ mát, vé hạng nhất cho các chuyến công tác v.v...).

Các ảnh hưởng pháp lý của Thư mời nhận việc/Hợp đồng lao động

Các hợp đồng lao động mang tính pháp lý có thể thực hiện bằng lời nói hoặc văn bản. Các tổ chức thường sử dụng các hợp đồng dạng văn bản để phác thảo các điều khoản thỏa thuận của họ đối với người lao động – đặc biệt với các vị trí quản lý cấp cao hoặc các nhà thầu. Các hợp đồng lao động cần phải được lập bằng văn bản hoặc được xem xét bởi các cố vấn hoặc các luật sư bên ngoài, nhưng tối thiểu phải bao gồm:

- Các công việc phải làm và trách nhiệm.
- Lương thưởng và các phúc lợi.
- Ngày bắt đầu.
- Ngày kết thúc (cho một vị trí được thuê).
- Các yêu cầu về tính bảo mật và không được tiết lộ.
- Các yêu cầu về chống cạnh tranh.
- Các điều khoản về nghỉ việc và chấm dứt bao gồm trợ cấp nghỉ việc, nếu có.

Xin lưu ý rằng việc tuân thủ hợp đồng lao động với từng nhân viên phải tuân theo pháp luật của địa phương, do vậy cần liên lạc với luật sư lao động để biết thêm thông tin.

THAY ĐỔI NƠI CƯ TRÚ

Việc thay đổi nơi cư trú của ứng viên ngày càng trở nên khó khăn vì lý do thực tế của thị trường bất động sản. Bạn cần phải xây dựng một chính sách liên quan đến việc thay đổi nơi cư trú. Để làm điều này, hãy trả lời các câu hỏi sau đây:

- Bạn có chi trả cho việc di dời các vật dụng gia đình của nhân viên từ nơi khác đến nơi của bạn?
- Bạn có chi trả tất cả chi phí đóng gói?
- Bạn có chỉ trả chi phí lắp đặt ở nơi cư trú mới?
- Bạn có trả chi phí trọn gói[vii] cho nhà mới?
- Bạn có chi trả tiền di dời xe, thuyền?
- Bạn có chi trả chi phí nơi ở tạm trú, và trong bao lâu?
- Bạn chi trả bao nhiêu lần cho chi phí đi tìm nhà, cho bao nhiêu người (nhân viên và người bạn đời, hoặc con của nhân viên cũng được bao gồm trong một chuyến)?
- Nếu nhà hiện tại của nhân viên không bán được trong một thời gian đủ lâu, công ty có mua lại căn nhà đó không?
- Nếu nhân viên cần khoản vay mới, bạn có cho vay hoặc giới thiệu anh ta/cô ta đến một ngân hàng địa phương?
- Nếu nhân viên nghỉ việc trong một khoảng thời gian (bạn cần xác định bao lâu), nhân viên sẽ phải hoàn trả bao nhiêu phần trăm, nếu có, chi phí di chuyển?

Đây chỉ là một vài trong rất nhiều vấn đề liên quan đến thay đổi nơi cư trú, do đó hãy tiếp cận nó một cách cẩn thận và xin lời khuyên từ các chuyên gia về di dời.

Câu hỏi thảo luận

1. Đối tượng nào nên đưa ra lời mời nhận việc và tại sao?
2. Nếu mời làm việc bằng miệng, có cần thiết xác nhận lại bằng Thư mời nhận việc không và tại sao?
3. Những chủ đề nào ứng viên có thể muốn đàm phán?
4. Hãy kể tên một số điểm bạn có thể điều chỉnh linh hoạt khi mời ứng viên nhận việc.
5. Ở cấp bậc nào thì hợp đồng lao động phổ biến hơn?

Chương 12
Hội nhập nhân viên mới

"Thế giới như một sân khấu, nơi mỗi người tựa diễn viên, nơi có lối xuống và cửa lên." William Shakespeare chắc hẳn không biết rằng câu nói này sẽ được trích dẫn thường xuyên (và không phải chỉ trên sân khấu), mà còn hẳn nhiên áp dụng cho quy trình hội nhập nhân viên mới vào tổ chức của bạn. Dù bạn gọi nó là chương trình định hướng hay hội nhập nhân viên mới, cách mà bạn hội nhập nhân viên mới vào tổ chức của mình quyết định sự thành công của người đó cũng như những đóng góp của anh ta/cô ta vào sự phát triển và thành công của công ty. Mục đích của bất kỳ quy trình hội nhập nhân viên mới nào cũng cần bảo đảm rằng nhân viên mới đạt được hiệu quả làm việc cao nhất trong thời gian càng ngắn càng tốt và biết rằng anh ta/cô ta đã lựa chọn đúng khi gia nhập công ty bạn.

Theo bài báo "Cuộc đua về nhân tài: Giữ chân và gắn kết nhân viên trong thế kỷ XXI" của tác giả Frank Finnegan: "Các quy trình hội nhập nhân viên sáng tạo có tác động mạnh đến việc giữ chân và gắn kết hơn là việc được hoàn lại học phí và các quyền lợi cạnh tranh về du lịch/nghỉ mát." [1]

Nhân viên mới thường rất phấn khích về công việc mới nhưng họ chưa hình dung được những gì đang chờ đợi họ ở phía trước. Thường thì họ biết nhiều về tổ chức của bạn qua các tìm kiếm, tra cứu và qua quy trình phỏng vấn, nhưng trong lúc phỏng vấn với công ty bạn, họ dành phần lớn thời gian cố gắng "bán" tài năng của họ để bạn mời họ làm việc cho công ty. Khi ngày làm việc đầu tiên đến gần, họ mong đợi được làm việc với công ty, nhưng họ có nhiều băn khoăn và lo ngại. Đây là lúc một quy trình hội nhập nhân viên được chuẩn bị tốt có thể kiến tạo hay làm tan vỡ mối quan hệ nhân viên.

Ngay khi ứng viên chấp nhận việc làm, quy trình hội nhập nhân viên bắt đầu. Cả bộ phận nhân sự và cấp quản lý của bộ phận cần tuyển dụng đều có vai trò trong quá trình này. Bộ phận nhân sự nên gửi cho nhân viên mới các tài liệu bao gồm thông tin về các phúc lợi, cấp quản lý của bộ phận cần tuyển dụng nên cân nhắc gửi một bức thư chào mừng qua đường bưu điện hoặc qua thư điện tử khi ứng viên chấp nhận việc làm. Khoảng thời gian từ khi ứng viên chấp nhận việc làm đến khi bắt đầu làm việc là khoảng thời gian khá gay cấn, bởi anh ta/cô ta có thể vẫn nhận được lời mời làm việc từ các tổ chức khác. Bạn không muốn nhân viên mới quyết định rằng có lời mời khác tốt hơn công ty bạn, rồi thay đổi ý định và từ chối lời mời của bạn; vì vậy, hãy giữ mối liên lạc. Nếu bạn đã nhận được bản thỏa thuận bảo mật có chữ ký của nhân viên mới, hãy đưa người đó vào danh sách nhận các thư điện tử gửi cho phòng ban và nhận các bản sao của các thông báo và bản tin nội bộ của công ty. Lý tưởng nhất là cấp quản lý của phòng cần tuyển dụng gọi điện thoại cho nhân viên mới ít nhất một lần để chào mừng anh ta/cô ta và trả lời bất kỳ câu hỏi nào.

Trong thư chào mừng, bạn có thể đưa vào các thông tin để giúp nhân viên mới tạo lập mối liên kết với tổ chức của bạn, bao gồm:

- Bản tin nội bộ mới nhất.
- Các thông cáo báo chí mới phát hành.
- Lý lịch trích ngang của các lãnh đạo trong công ty.
- Một danh sách các tài liệu cần có để hoàn tất quy trình I-9.
- Một bản tóm tắt quyền lợi của nhân viên và mẫu đăng ký tham gia chương trình.
- Áo thun đồng phục của công ty, bút, và các quà tặng có thương hiệu của công ty để gắn kết nhân viên mới với tổ chức.
- Sau đây là một vài ý tưởng để chào mừng nhân viên mới:
- Trang trí văn phòng của anh ta/cô ta với bảng chào mừng, những vật dụng có logo của công ty, một chậu cây hoặc bó hoa.
- Có một buổi uống cà phê hoặc ăn trưa để giới thiệu nhân viên mới.
- Gửi một thông cáo báo chí đến truyền thông địa phương.
- Thông báo về nhân viên mới trên trang mạng của công ty.
- Mời nhân viên mới tham gia vào việc lên kế hoạch và thực

hiện một sự kiện trong những tháng đầu làm việc của anh ta/cô ta để tạo cơ hội gắn kết. Giao cho anh ta/cô ta công việc đặc biệt để anh ta/cô ta có thể làm việc với các nhân viên khác trong phòng ban nhanh chóng.

Dù rằng việc kinh doanh của công ty bạn không phải là để kiến tạo đời sống xã hội cho các nhân viên, các nghiên cứu chứng minh rằng việc có bạn bè tại nơi làm việc là công cụ hội nhập và giữ chân nhân viên tuyệt vời. Ở một số tổ chức, các hệ thống bằng-hữu-công-sở tỏ ra khá hiệu quả. Hãy kêu gọi các tình nguyện viên, lựa chọn cẩn thận người mà bạn chắc rằng sẽ làm tốt việc chào mừng nhân viên mới và người có thể "bán" những điểm mạnh về làm việc cho tổ chức của bạn. Hãy cân nhắc việc đào tạo các bằng-hữu-công-sở và đưa ra một số chương trình tưởng thưởng cho họ nếu bạn không trả công cho họ. Họ có thể hỗ trợ đắc lực cho những nhân viên mới; bởi người ta thường cảm thấy thoải mái khi hỏi đồng nghiệp hơn là quản lý.

Tại Waterfilters.net, các nhân viên mới đều được tham gia vào "ngày hội nướng" hàng tháng – một hoạt động do công ty tài trợ. Những nhân viên mới bắt cặp với các nhân viên khác để lên kế hoạch ra thực đơn cho toàn công ty. Họ ngừng hoạt động của công ty trong một giờ và các nhân viên cùng ăn với nhau.

TRƯỚC "NGÀY ĐẦU TIÊN"

Hãy chuẩn bị cẩn thận mọi thứ cho nhân viên mới. Chẳng có gì tệ hơn khi một nhân viên mới đến làm việc nhận ra rằng cấp quản lý xin nghỉ phép hoặc không chuẩn bị gì cho ngày làm việc đầu tiên của nhân viên mới. Việc không chuẩn bị cho nhân viên mới sẽ cho anh ta/cô ta cảm giác không được trân trọng, và đó không phải cách bạn muốn bắt đầu. Tổ chức của bạn có thể đã có sẵn quy trình cho việc hội nhập nhân viên mới bao gồm báo cho phòng công nghệ thông tin chuẩn bị những phương tiện giúp cho anh ta/cô ta nhanh chóng đạt được hiệu quả làm việc.

Sắp xếp chỗ làm việc. Nhân viên mới sẽ cảm thấy vô cùng ấn tượng khi bắt đầu Ngày làm việc đầu tiên với chỗ làm việc (ví dụ khu vực làm việc, bàn làm việc, văn phòng hoặc bất kỳ loại vị trí chỗ ngồi nào) được chuẩn bị sẵn sàng, hãy hoàn thành việc bố trí công nghệ phù hợp, giấy, bút, kẹp ghim, kẹp bấm và/hoặc bất kỳ công cụ nào giúp anh ta/cô ta làm việc hiệu quả. Nếu công ty bạn có các ly nước, bút hoặc các vật phẩm quảng bá hình ảnh công ty thì hãy chuẩn bị cho nhân viên mới hoặc bảo đảm là người đó sẽ được nhận trong quá trình hội nhập. Nếu có thể, hãy chuẩn bị

một món quà chào mừng, chẳng hạn như một chậu cây hay một cuốn sách hữu dụng dành cho nhân viên, và để sẵn trên bàn làm việc của người đó.

Đây là danh mục một vài vật phẩm bạn nên chuẩn bị và sẵn sàng cho nhân viên mới. Một số vật phẩm có thể có trong chương trình hội nhập, nhưng bạn hãy bảo đảm chắc chắn là chúng sẵn sàng vào Ngày đầu tiên:

- Thông tin chi trả lương (ngày trả lương đầu tiên, lịch chi trả lương thường xuyên, quy trình chi trả [ví dụ: chuyển trực tiếp vào tài khoản, trả bằng séc ngân hàng…]).
- Các hướng dẫn cách cài đặt máy tính và hộp thư thoại.
- Các kế hoạch chiến lược, tuyên ngôn về sứ mệnh của công ty.
- Chi tiết chỗ đậu xe.
- Quy trình an ninh của tòa nhà (bao gồm chìa khóa, thẻ từ hoặc những thứ được sử dụng ở tổ chức của bạn). Hãy bảo đảm rằng bạn cũng có những hướng dẫn chi tiết nên làm gì trong trường hợp nhân viên làm mất chìa hoặc thẻ từ và làm cách nào ra vào nơi làm việc sau giờ làm việc hoặc các ngày cuối tuần.
- Thông tin liên lạc trong trường hợp khẩn cấp cho quản lý và các thành viên khác trong phòng ban.
- Kế hoạch đối phó với các trường hợp khẩn cấp tại công ty.
- Mô tả công việc.
- Những người có thể liên hệ để được giúp đỡ cụ thể về thanh toán chi phí, thanh toán lương, bộ phận nhân sự, hỗ trợ hành chính, công nghệ thông tin, lễ tân và các vấn đề tương tự.
- Sổ tay nhân viên.
- Thông tin về chương trình giới thiệu ứng viên (nếu có).
- Thông tin về các dịch vụ trong khu vực (nhà hàng, cửa hàng giặt ủi khô, cửa hàng hoa quả, các trạm dịch vụ…)

CÁC CHƯƠNG TRÌNH ĐỊNH HƯỚNG

Hầu hết các công ty thường xuyên tổ chức các buổi định hướng cho nhân viên mới khi cần thiết. Các buổi này thường do bộ phận nhân sự thực hiện với sự trợ giúp của các phòng ban quan trọng, bao gồm bộ phận tính lương, phòng kế toán, các cán bộ lãnh đạo,

phòng hành chính, công nghệ thông tin và các chuyên viên an toàn lao động. Tuy nhiên, các nghiên cứu chỉ ra rằng những nhân viên mới thích được nhận thông tin từ cấp quản lý hơn từ bộ phận nhân sự, do vậy hãy cân nhắc xem nên thực hiện những yêu cầu đó như thế nào. Chương trình định hướng phải được thiết kế hướng đến nhân viên mới. Họ cần biết gì và khi nào họ cần biết điều đó? Sai lầm mà hầu hết các tổ chức mắc phải là cho rằng chỉ cần tổ chức buổi định hướng trong nửa ngày hoặc trong bao nhiêu thời gian mà họ có thể thu xếp cũng được.

Hãy cân nhắc xem nhân viên mới có thể tiếp nhận bao nhiêu thông tin trong một lần, và sau đó nghĩ cách mở rộng các hoạt động hội nhập nhân viên mới để bảo đảm rằng nhân viên mới thu nhận được những gì họ cần. Một vài tổ chức coi năm đầu như giai đoạn hội nhập và trải dài thời gian học trong cả năm. Giai đoạn này có thể chiếm nhiều quỹ thời gian của bạn, nhưng hãy cẩn thận, đừng cho rằng chỉ cần bộ phận nhân sự làm định hướng nhanh về các quyền lợi và nhân viên mới điền vào mẫu chi trả lương và quyền lợi là người đó có thể sẵn sàng và đạt hiệu quả làm việc ngay.

Các thành tố của một chương trình định hướng chính thức

- Lịch sử của tổ chức. Đây là lúc bạn củng cố lại quyết định đúng đắn của nhân viên khi gia nhập tổ chức của bạn!
- Lý lịch trích ngang của các lãnh đạo, có hình ảnh nếu có thể. Hoặc bạn có thể mời các vị lãnh đạo đến buổi định hướng để giới thiệu họ hoặc có một buổi trình chiếu video để giới thiệu về CEO và các lãnh đạo khác.
- Giới thiệu tổng quan về các chương trình phúc lợi. Nhân viên mới đã được gửi thông tin về các phúc lợi, do vậy có thể chỉ cần tóm tắt nhanh.
- Các chính sách và quy trình cô đọng trong Sổ tay nhân viên, tập trung vào cam kết tuyển dụng công bằng, chống quấy rối nơi công sở, an toàn và an ninh, các chính sách về vi phạm kỷ luật, các chính sách về ngày nghỉ và các chính sách quan trọng đặc thù khác tại tổ chức. Mỗi nhân viên cần nhận được một bản in của sổ tay hoặc đường dẫn đến nơi mà họ có thể trích lục. Mỗi nhân viên cũng cần ký vào một văn bản xác nhận rằng họ đã được nhận và đã đọc sổ tay. Văn bản này sau đó được lưu vào hồ sơ cá nhân của nhân viên.
- Quy trình chi trả lương. Đây là lúc nhân viên điền mẫu đơn

W-4[viii] và các mẫu khai thuế khác, và bộ phận tính lương sẽ giới thiệu cách ghi nhận thời gian làm việc trong tổ chức và vai trò của họ trong việc duy trì các thông tin chi trả chính xác.

- Chương trình giới thiệu ứng viên. Đây là thời điểm lý tưởng để hỏi nhân viên mới có biết ai có thể là nhân viên tốt cho tổ chức của bạn. Lý tưởng nhất là mời một trong những nhân viên tuyển dụng sáng giá của bạn đến tham dự buổi định hướng và cho nhân viên mới biết về các vị trí khó tuyển và giải thích về hệ thống phần mềm quản trị doanh nghiệp.
- Các thông tin đặc thù của nơi làm việc, ví dụ các lối thoát hiểm khẩn cấp và các quy trình thoát hiểm khẩn cấp.
- Các thông tin đặc thù của phòng ban. Việc này có thể hiệu quả nếu tổ chức của bạn có nhiều vị trí chức danh. Hãy mời các cán bộ quản lý của các phòng ban nói về công việc của họ, hoặc chia nhóm và gặp mặt các nhà lãnh đạo trực tiếp và sau đó mời họ về nhóm để tóm lược lại.
- Các câu hỏi thường gặp. Tổng hợp danh sách dựa trên các câu hỏi thường gặp trong các buổi định hướng trước đó và tiếp tục thêm các câu hỏi mới vào danh sách này.
- Đánh giá. Đặt câu hỏi: "Các bạn tiếp thu được gì từ buổi định hướng ngày hôm nay?" Thông tin này nên được hỏi thường xuyên để bảo đảm buổi định hướng thành công.
- Đi thăm quan cơ sở vật chất. Tốt nhất là người quản lý trực tiếp đưa nhân viên mới đi tham quan và giới thiệu cơ sở vật chất.

Định hướng nhân viên mới: Những điều nên và không nên

- Không làm nhân viên mới bị choáng ngợp và cố gắng hoàn thành mọi thứ trong một ngày.
- Không phát quá nhiều giấy tờ. Hãy chỉ cho họ biết họ có thể tiếp cận thông tin ở đâu.
- Không quan trọng hóa mọi việc. Hãy nhẹ nhàng nếu có thể.
- Hãy mời các cán bộ quản lý tham gia vào quá trình này.
- Đừng chỉ giao một người giới thiệu. Có nhiều diễn giả sẽ làm cho buổi định hướng thêm sinh động.
- Hãy sử dụng công nghệ. Chiếu video về các hoạt động của tổ chức như các buổi tiệc hoặc lễ chào mừng ký kết hợp đồng, và những hoạt động tương tự vậy.

VAI TRÒ CỦA CẤP QUẢN LÝ TRONG NGÀY ĐẦU TIÊN

Trước hết, hãy có mặt. Một điều đáng ngạc nhiên là có nhiều cấp quản lý không nhớ về ngày mà nhân viên mới gia nhập công ty để rồi nghỉ làm hoặc đi du lịch, hoặc cho rằng nhân viên mới sẽ bận rộn với những người khác và do vậy họ đặt lịch họp liên tiếp cả ngày. Đó là một sai lầm! Nhân viên mới thật sự cần có khoảng thời gian chất lượng với người quản lý mới của họ và ngày đầu tiên là thời điểm quan trọng để tạo kết nối. Đúng, nhân viên mới có thể sẽ bận rộn với buổi định hướng trong một phần của ngày, nhưng khi anh ta/cô ta hoàn thành, sẽ rất tuyệt nếu cấp quản lý cùng nhân viên mới đi ăn trưa với nhau hoặc với những thành viên quan trọng khác trong phòng ban. Các cấp quản lý cần tạo không khí thoải mái để nhân viên có thể đặt các câu hỏi và hiểu về cách thức hoạt động của công ty.

Checklist dành cho cấp quản lý

- Phòng bảo vệ có biết là nhân viên mới bắt đầu làm việc không?
- Nhân viên có biết thời gian và địa điểm nộp báo cáo công việc vào Ngày đầu tiên?
- Nơi làm việc đã có máy tính, điện thoại bàn, các văn phòng phẩm và các vật phẩm chào đón nhân viên mới chưa? Mọi thứ đã được sắp xếp và sẵn sàng để sử dụng chưa?
- Nhân viên của bạn có biết khi nào nhân viên mới sẽ đến làm việc không?
- Bạn đã có kế hoạch nào cho ngày đầu tiên và những ngày sau đó chưa?
- Bạn có lên lịch để dành thời gian cho nhân viên mới không?
- Nhân viên mới đã nhận được bản mô tả công việc của anh ta/cô ta chưa?
- Nhân viên mới đã nhận được bản sao kế hoạch chiến lược và tuyên bố về sứ mệnh của công ty chưa?
- Nhân viên mới đã biết những điều cần làm trong trường hợp khẩn cấp tại nơi làm việc (cháy, đe dọa tấn công bom và những vấn đề tương tự) chưa?

CÁC ĐỢT ĐÁNH GIÁ 30 NGÀY, 60 NGÀY, 90 NGÀY

Chúng tôi kiến nghị rằng bạn nên có quy trình theo dõi tiến độ của nhân viên mới trong tối thiểu 90 ngày đầu tiên. Bộ phận nhân

sự và cấp quản lý có thể chia sẻ trách nhiệm trong việc này. Việc đánh giá vào ngày thứ 30 có thể thực hiện thông qua việc sử dụng mẫu Đánh giá hội nhập (tham khảo bên dưới) bằng cách hỏi nhân viên mới một loạt các câu hỏi. Việc này có thể do bộ phận nhân sự thực hiện trực tiếp hoặc yêu cầu nhân viên làm khảo sát trực tuyến. Giống như thông tin của buổi phỏng vấn nghỉ việc, các nhận xét cá nhân cần phải giữ bảo mật và bộ phận nhân sự cần nghiên cứu các xu hướng phát sinh từ các nghiên cứu này.

Sau đó, vào thời điểm ngày thứ 60, cấp quản lý cần làm một đánh giá ngắn để xem có bất kỳ vấn đề nào liên quan đến công việc không. Việc này giúp nhân viên mới có thời gian bắt kịp tiến độ về trách nhiệm của công việc được giao. Nếu nhân viên chia sẻ các vấn đề của tổ chức, cấp quản lý cần báo cho bộ phận nhân sự biết.

Vào ngày thứ 90, bạn có thể làm một bản đánh giá hoàn thành công việc dài một trang giấy để cho nhân viên biết anh ta/cô ta đang làm việc như thế nào và có vấn đề gì đáng lưu ý. Nếu tổ chức của bạn không thực hiện việc đánh giá ngày thứ 90, bộ phận nhân sự hoặc cấp quản lý có thể làm một đánh giá nhanh xem nhân viên tiến bộ như thế nào.

Mỗi lần đánh giá này sẽ gửi một thông điệp rõ ràng đến nhân viên mới rằng tổ chức đang tập trung để hỗ trợ anh ta/cô ta thành công.

Khi các nhân viên mới tại Northeast Delta Dental đến hạn 90 ngày, họ có buổi nói chuyện với Phó Chủ tịch phụ trách nhân sự Connie Roy-Czyzowski. Họ gọi buổi nói chuyện đó một cách trìu mến là “20 câu hỏi với Connie”. [2]

HỘI NHẬP CHO LÃNH ĐẠO CẤP CAO

So với việc hội nhập nhân viên mới, việc đảm bảo các lãnh đạo cấp cao có bước chuyển tiếp thuận lợi vào tổ chức của bạn thậm chí còn quan trọng hơn. Hãy nghĩ xem bạn mất bao lâu để tìm ra đúng người, và cả thời gian và tiền bạc bỏ ra để tìm ra đúng người vào đúng thời điểm này. Bây giờ, vị lãnh đạo cuối cùng đã đến để bắt đầu làm việc.

Nhiều người thường nghĩ rằng các lãnh đạo cao cấp không cần sự trợ giúp đặc biệt nào để hòa nhập. Dù gì thì họ cũng là các nhà lãnh đạo cao cấp, họ đã làm cho các tổ chức khác và họ hiểu công việc của họ, đó chính là lý do vì sao họ được mời về làm việc. Việc quan trọng mà tổ chức của bạn cần làm là thiết kế một quy trình

hội nhập cho lãnh đạo cấp cao và cung cấp cho anh ta/cô ta các thông tin cần thiết để thành công càng nhanh càng tốt. Hãy nghĩ về cách mà bạn sẽ làm những điều sau:

- Giới thiệu vị lãnh đạo mới với các nhân viên của công ty.
- Giới thiệu vị lãnh đạo mới với cộng đồng kinh doanh.
- Chào đón nồng nhiệt.
- Giúp lãnh đạo mới hòa nhập vào nhóm quản lý/nhóm lãnh đạo hiện hữu.
- Giới thiệu lãnh đạo mới với các nhân viên cấp dưới của anh ta/cô ta.
- Giới thiệu cho vị lãnh đạo mới về những chính sách và quy trình của tổ chức.
- Đăng ký các chương trình phúc lợi cho lãnh đạo mới.

Checklist Hội nhập cho lãnh đạo cấp cao

Họ và tên:

Ngày bắt đầu:

Cấp quản lý của phòng cần tuyển dụng:

Các hoạt động trước khi bắt đầu công việc:	Bộ phận chịu trách nhiệm	Ngày hoàn thành
Gửi tài liệu Chào đón**	Cấp quản lý của phòng cần tuyển	
Hoàn tất Checklist cho nhân viên mới*	Cấp quản lý của phòng cần tuyển	
Đặt in danh thiếp	Hành chính	
Bố trí văn phòng phẩm trong văn phòng	Hành chính	
Lên lịch định hướng	Nhân sự	
Những ghi chú khác:		
Gửi mẫu về bộ phận nhân sự để lưu trữ		

** Tài liệu chào đón cán bộ quản lý cấp cao

* Checklist cho Ngày đầu tiên và Tuần đầu tiên

- Thư của Giám đốc Điều hành.
- Quà tặng có logo của công ty để dùng ở nhà (đồng hồ để bàn, các miếng lót ly, hoặc các vật dụng nhỏ để làm kỷ niệm cho vị quản lý và gia đình).
- Sách hoặc DVD có ý nghĩa đặc biệt với tổ chức.
- Các mẫu và các thông tin đăng ký chương trình phúc lợi.
- Thông tin về địa điểm đậu xe cho ngày đầu tiên.
- Lịch làm việc của tuần đầu tiên.
- Lý lịch trích ngang của ban lãnh đạo.

Họ và tên:

Ngày bắt đầu:

Cấp quản lý của phòng cần tuyển dụng:

Các hoạt động trước khi bắt đầu công việc:	**Bộ phận chịu trách nhiệm**	**Ngày hoàn thành**
Gửi thư điện tử thông báo	Cấp quản lý của phòng cần tuyển	
Gắn tên trên bảng chào mừng đặt tại sảnh	Hành chính	
Tham quan toàn văn phòng/Giới thiệu	Cấp quản lý của phòng cần tuyển	
Đặt mục tiêu cho tuần đầu, tháng đầu	Cấp quản lý của phòng cần tuyển	
Giới thiệu và đăng ký các chương trình phúc lợi	Nhân sự	
Các chứng từ thanh toán lương	Nhân sự	
Hoàn tất và điền đầy đủ Mẫu I-9	Nhân sự	
Lên lịch theo dõi việc đăng ký các chương trình phúc lợi	Nhân sự	
Các hoạt động trước khi bắt đầu công việc:	**Bộ phận chịu trách nhiệm**	**Ngày hoàn thành**
Chìa khóa (liệt kê đánh số, nếu có)	Hành chính	
Thẻ từ an ninh (liệt kê đánh số, nếu có)	Hành chính	
Những ghi chú khác:		
Gửi mẫu về bộ phận nhân sự để lưu trữ.		

Đánh giá Hội nhập nhân viên mới (do nhân viên mới hoàn thành sau 30 ngày)

Họ và tên:

Phòng ban:

Ngày tuyển dụng:

Chúng tôi rất quan tâm đến việc hoàn thiện quy trình hội nhập nhân viên mới. Xin vui lòng hoàn tất các câu hỏi sau đây và gửi các nhận xét của bạn về bộ phận nhân sự. Các nhận xét cá nhân của bạn sẽ được bảo mật, vì vậy hãy cởi mở và chân thành nhất có thể để giúp chúng tôi cải thiện quy trình.

1. Hãy cho chúng tôi biết bạn cảm nhận như thế nào khi nhận được lời mời gia nhập công ty. Điều gì đã làm cho bạn chấp nhận lời mời của công ty chúng tôi?
2. Hãy cho chúng tôi biết khoảng thời gian từ khi bạn chấp nhận lời mời làm việc đến khi bắt đầu làm việc. Bạn có cảm thấy có kết nối với công ty không? Tại sao có và tại sao không?
3. Bạn đã nhận được Thư chào mừng và các thông tin trước khi bắt đầu làm việc như thế nào? Điều này có giá trị như thế nào đối với bạn? Tại sao có và tại sao không?
4. Ngày đầu tiên làm việc của bạn như thế nào?

Có điều gì mà chúng tôi có thể cải thiện để giúp bạn cảm thấy bạn là một phần của tổ chức (nếu có)? Xin vui lòng cho biết cụ thể.

Vui lòng gửi lại mẫu này cho bộ phận nhân sự. Cảm ơn bạn đã giúp cho chúng tôi cải thiện quy trình.

Thông báo bằng thư điện tử cho nhân viên

Tôi xin vui mừng thông báo rằng Joan Smith đã gia nhập tổ chức của chúng ta hôm nay với chức danh Giám đốc Dự án và dưới sự giám sát của tôi với cương vị là Phó Chủ tịch của Midwestern Division. Joan tốt nghiệp từ trường Đại học XYZ và gần đây nhất là Giám đốc Quản lý Dự án của Công ty Jones Company tại Chicago. Cô có 10 năm kinh nghiệm và chúng tôi mong rằng cô sẽ có nhiều đóng góp cho sự phát triển của công ty. Cô sẽ làm việc tại văn phòng Arlington, nhưng sẽ viếng thăm các khách hàng trong khu vực trong vòng vài tháng tới nên các bạn sẽ có cơ hội gặp gỡ cô ấy và chào đón cô ấy đến với tổ chức của chúng ta. Các bạn có thể liên hệ với cô ấy qua số điện thoại 1-800-555-1212 và qua thư điện tử tại địa chỉ jsmith@thecompany.com.

Mẫu thư Chào mừng nhân viên mới

Tôi cảm thấy rất vui mừng khi bạn đã nhận lời mời gia nhập công ty chúng tôi vào (ngày) với chức danh Giám đốc Quản lý Dự án tại văn phòng Arlington. Xin vui lòng đến văn phòng vào lúc 8:30 sáng và báo tên bạn cho nhân viên bảo vệ để họ báo tôi ra đón bạn vào sảnh. Vào ngày làm việc đầu tiên, vui lòng đậu xe tại vị trí 236 ở lối đậu xe phía nam. Bạn sẽ được nhận một thẻ trông giữ xe và thẻ an ninh vào ngày đầu tiên cùng với các hướng dẫn về nơi đậu xe dành cho nhà xe của nhân viên.

Tôi xin đính kèm theo đây tài liệu thông tin về các chương trình phúc lợi và các mẫu đăng ký. Sẽ rất có ích nếu bạn đọc chúng trước ngày làm việc đầu tiên và nếu bạn có câu hỏi nào, xin vui lòng gọi cho nhân viên phụ trách phúc lợi, Sally Johnson, tại số 1-800-555-1213 hoặc gửi thư điện tử cho cô ấy tại địa chỉ sjohnson@thecompany.com. Chúng tôi mong bạn có thể hoàn tất mẫu đăng ký trước ngày làm việc đầu tiên của bạn, nhưng bạn sẽ có cơ hội xem lại và hoàn tất mẫu sau buổi định hướng.

Tôi cũng đính kèm theo đây lịch làm việc tuần đầu tiên của bạn, sẽ có trong phần định hướng cho nhân viên mới và các sự kiện được chuẩn bị nhằm đem đến cho bạn một sự giới thiệu tốt về công ty.

Để hoàn tất quy trình I-9, bạn cần phải đem theo các hồ sơ chứng minh quyền được làm việc tại Mỹ. Danh sách các hồ sơ chứng minh được gửi trong thư này. Vui lòng đem theo các hồ sơ được yêu cầu vào ngày đầu tiên làm việc. Nếu vì lý do nào đó bạn không thể cung cấp các hồ sơ này trong vòng ba ngày kể từ ngày làm việc, hợp đồng lao động của bạn sẽ bị chấm dứt.

Vui lòng ký và gửi mẫu Cam kết bảo mật và không tiết lộ. Bạn có thể gửi cho tôi trong một bao thư bảo mật, fax trực tiếp cho tôi hoặc gửi qua thư điện tử. Xin vui lòng gửi các hồ sơ có chữ ký trước (ngày; ba đến năm ngày từ ngày để trên thư này).

Đây là đường dẫn *(www.thecompany.com/newsletters)* đến các bản tin nội bộ phát hành gần đây và các thông cáo báo chí mới ban hành của công ty, những thông tin này có thể giúp bạn hiểu hơn về chúng tôi!

Chúng tôi mong đợi được làm việc với bạn và tôi dự định gọi cho bạn vào (thứ) (ngày) vào lúc ba giờ chiều để xem bạn có câu hỏi nào không. Nếu thời gian này không tiện cho bạn, hãy gửi thư điện tử cho tôi để đề xuất thời gian và ngày khác. Tôi thật sự muốn kết nối với bạn trong tuần này!

Một lần nữa, chào mừng bạn đến với công ty. Tôi mong đợi sự đóng góp của bạn sẽ mang đến thành công cho chúng ta.

Trân trọng,

Tên

Chức danh

Câu hỏi thảo luận

1. Đâu là hai lý do để dành thời gian cho việc hội nhập nhân viên mới vào bất kỳ tổ chức nào?
2. Liệt kê bốn hoặc năm điều nhân viên mới cần biết trước ngày làm việc đầu tiên.
3. Tại sao việc giữ liên lạc với nhân viên mới trong khoảng thời gian cô ta/anh ta đồng ý làm việc đến khi anh ta/cô ta bắt đầu làm việc lại quan trọng?
4. Đâu là một vài cách để giữ liên lạc với nhân viên mới?
5. Liệt kê bốn hoặc năm điều mà một quản lý cần làm trước khi nhân viên mới bắt đầu làm việc.

PHẦN HAI
GẮN KẾT VÀ GIỮ CHÂN NHÂN VIÊN

Chương 13
Chiến lược giữ chân nhân viên

"Công việc của tôi có lúc rất thú vị. Tôi được làm việc với những tư tưởng sáng suốt nhất và các ngôi sao sáng có thành tựu trong lĩnh vực công nghệ, chính trị và kinh doanh. Tôi luôn khiêm nhường và cảm thấy may mắn khi nhận được các cơ hội tốt."

- Christopher Sacca, nguyên trưởng bộ phận sáng tạo đặc biệt tại Google, Inc.[1]

Không phải ai trong chúng ta cũng có được môi trường làm việc như tại Google – một công ty luôn nằm trong danh sách 100 Nơi làm việc tốt nhất của tạp chí *Fortune* , nhưng, dù bạn làm trong ngành kinh doanh nào hoặc quy mô tổ chức của bạn ra sao, bạn vẫn có thể hành động để giữ chân những nhân viên sáng giá. Việc này sẽ tốn nhiều công sức nhưng có thể đem lại những giá trị khổng lồ!

CHI PHÍ THAY THẾ NHÂN VIÊN NGHỈ VIỆC

Việc mất đi các nhân viên tốt có thể gây ảnh hưởng lớn đến doanh nghiệp, không chỉ về mặt tiền bạc. Hãy cân nhắc ảnh hưởng của việc mất đi các nhân viên giỏi đối với các đồng nghiệp của anh ta/cô ta. Năng suất lao động sẽ bị ảnh hưởng khi họ phải làm quen với một thành viên mới. Hãy nghĩ về những ảnh hưởng đến các khách hàng của bạn khi bạn mất đi người nào đó. Nếu một nhân viên kinh doanh bị chấm dứt hợp đồng, hãy cân nhắc sự sụt giảm doanh thu. Nếu công ty bạn là một tổ chức hoạt động nhờ các thành viên, cân nhắc ảnh hưởng tiêu cực khi mất một nhân viên quan trọng đối với các thành viên quý giá còn lại. Cũng cần cân nhắc về thời gian mà các quản lý, các nhân viên tuyển dụng, các nhân viên nhân sự phải đầu tư để tuyển dụng, định hướng, đào

tạo người mới. Và, cũng đừng coi nhẹ tác động của việc mất đi một nhân viên tốt đối với mặt bằng kiến thức chung của công ty bạn!

Tiếp theo, hãy cân nhắc chi phí tuyển dụng và đào tạo một người mới đạt đến trình độ cần thiết để đạt hiệu năng. Điều này có thể tạo ra tác động lớn đến nền tài chính của tổ chức bạn, do vậy bạn cần phát triển chiến lược giữ chân nhân viên để giảm thiểu các tổn thất tiềm năng, hay nói một cách tích cực hơn, việc giữ chân những người giỏi có ý nghĩa về mặt kinh tế và tổ chức. Mặc dù chúng ta biết rằng không thể giữ chân nhân viên mãi mãi, nhưng tại sao không nỗ lực giữ chân họ lâu nhất có thể. Những nhân viên thế hệ Y , thế hệ ngày nay chiếm tỷ lệ lớn trong lực lượng lao động tại Mỹ, thay đổi công việc thường xuyên, nhưng họ có thể sẽ ở lại với bạn nếu bạn cho họ một lý do tốt!

Tỷ lệ nghỉ việc là một thách thức đặc biệt đối với các tổ chức có quy mô nhỏ hơn, việc mất đi một người có thể ảnh hưởng nghiêm trọng đến năng suất và mặt bằng kiến thức của tổ chức.

Nghiên cứu của Hiệp hội Quản lý Nguồn nhân lực cho thấy chi phí trực tiếp của việc thay thế nhân viên (tuyển dụng và đào tạo) có thể chiếm đến 50 - 60% tiền lương hàng năm của một nhân viên và tổng chi phí để giải quyết vấn đề nghỉ việc có thể ngốn từ 90 - 200% tiền lương hàng năm.[2]

Khi nhìn vào tỷ lệ nghỉ việc, bạn cần phân biệt tỷ lệ nghỉ việc có thể kiểm soát (quản lý kém, lương, phúc lợi, điều kiện làm việc, thiếu cơ hội phát triển, thời gian làm việc không linh hoạt, quy định về trang phục nơi làm việc, v.v...) với tỷ lệ nghỉ việc mà bạn không thể kiểm soát (vợ/chồng chuyển đi nơi khác, nhân viên quay lại trường để tiếp tục học lên cao). Hãy tập trung quan sát tỷ lệ nghỉ việc mà bạn có thể kiểm soát, và cố gắng tìm hiểu nhiều nhất có thể lý do tại sao nhân viên rời tổ chức của bạn. Phỏng vấn nghỉ việc có thể cho bạn những thông tin có giá trị.

Xem Chương 30 (Kết thúc mối quan hệ lao động) để có thêm thông tin về phỏng vấn nghỉ việc.

CHIẾN LƯỢC GIỮ CHÂN NHÂN VIÊN

Các tổ chức đầu tư rất nhiều thời gian và tiền bạc để tuyển dụng và phát triển nhân viên của họ và, sau tất cả những nỗ lực đó, họ muốn giữ chân càng nhiều nhân viên càng tốt. Nếu bạn muốn giữ chân những nhân viên tài năng của mình, bạn phải có cách tiếp

cận chiến lược. Việc giữ chân nhân viên bắt đầu từ rất sớm trong mối quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động. Nó thậm chí bắt đầu trước khi mối quan hệ diễn ra; nó bắt đầu từ lúc nhân viên tiềm năng biết về việc tổ chức của bạn đang cần tuyển người và chọn công ty của bạn là nơi anh ta/cô ta tìm hiểu thêm – trong trường hợp có một công việc mới phù hợp.

Nó bắt đầu với cách mà thương hiệu tuyển dụng của bạn được tạo dựng và phát triển.

Xem Chương 8 (Tuyển dụng từ bên ngoài).

Các ứng viên tiềm năng biết về công ty của bạn từ trang web của công ty; từ các đồng nghiệp; từ các trang mạng như LinkedIn, nơi họ có thể liên lạc với ai đó đã và đang làm tại công ty của bạn; và từ các trang mạng như Glassdoor, nơi họ có thể đọc về các nhận xét của các nhân viên hiện tại hoặc các nhân viên cũ được đăng tải. Do vậy, tính nhất quán là chìa khóa để các ứng viên biết tất cả về tổ chức của bạn, bao gồm sứ mệnh và văn hóa của công ty, cách mà bạn trình bày những giá trị đó trong các tin tuyển dụng, cách mà công ty bạn đối xử với các nhân viên của mình. Các ứng viên đã hình thành nên những ý niệm về công ty của bạn trước khi họ điền mẫu đơn xin việc trực tuyến hay gửi hồ sơ xin việc – và bạn hẳn muốn rằng những ấn tượng về công ty sẽ luôn tốt đẹp.

Mặc dù một số quản lý tỏ ra phẫn nộ với những trang mạng như Glassdoor, hãy tiếp cận các thông tin của họ với một cái đầu mở, và dùng những thông tin bạn đọc được và nghe được về công ty của bạn để tạo những thay đổi tích cực. Đừng phớt lờ những nhận xét về công ty của bạn trên mạng xã hội hoặc các trang mạng khác. Hãy xem bạn có thể và cần phải thay đổi điều gì.

Quá trình giữ chân nhân viên bắt đầu từ quá trình tuyển chọn nhân viên. Cách các ứng viên được đối xử trong quá trình phỏng vấn sẽ cho họ hình dung về cách họ sẽ được đối xử khi là nhân viên chính thức; do vậy, hãy bảo đảm là ứng viên được đối xử như một người quan trọng. Việc tập trung vào trải nghiệm của ứng viên phải luôn được chú trọng. Các tổ chức nhận thức rõ hơn bao giờ hết rằng các ứng viên có sự lựa chọn và họ muốn làm việc nơi họ được coi trọng và điều này bắt đầu từ quá trình tuyển dụng, hãy bảo đảm rằng quá trình tuyển dụng của bạn diễn ra tốt nhất có thể và luôn duy trì nó!

Xem Chương 9 (Phỏng vấn).

Những điều đơn giản có thể tạo nên sự khác biệt, ví dụ như một lời chào nồng nhiệt khi ứng viên vừa đến và không bị bắt chờ lâu trước khi bắt đầu cuộc phỏng vấn. Các câu hỏi của ứng viên có được trả lời hết không? Người phỏng vấn có phản hồi với ứng viên trong khoảng thời gian như đã hứa không? Ứng viên có cảm thấy được người phỏng vấn tạo cơ hội để kể về câu chuyện của mình không?

Quá trình giữ chân nhân viên được tiếp tục thông qua giai đoạn đề nghị/chấp nhận lời mời nhận việc. Cách đưa ra lời mời nhận việc cũng đóng vai trò quan trọng. Người quản lý có nhu cầu tuyển dụng có liên lạc trực tiếp với ứng viên để mời nhận việc không, và có thể hiện lòng nhiệt tình đối với ứng viên không? Ứng viên có nhận được Thư mời việc được soạn thảo chi tiết với những thông tin cần thiết để có thể ra quyết định không? Sau khi ứng viên đồng ý nhận việc, họ có nhận được những cuộc gọi, email hay các thông tin khác từ công ty trong khoảng thời gian đồng ý nhận việc và bắt đầu làm việc không?

Quá trình giữ chân nhân viên bắt đầu một cách chính thức khi nhân viên đến nhận việc vào ngày đầu tiên. Bạn muốn rằng từ ngày đầu tiên, nhân viên mới cảm thấy hứng khởi với công việc mới, và họ vui mừng như thế nào khi quyết định gia nhập vào tổ chức tuyệt vời này. Đây là những trải nghiệm "gắn kết" các nhân viên với tổ chức của bạn.

Xem Chương 12 (Hội nhập nhân viên mới) để có thông tin về cách tạo nên quy trình khiến nhân viên mới nhanh chóng hòa nhập.

Theo tác giả có sách bán chạy nhất Daniel Pink, điều quan trọng mà các tổ chức cần làm để giữ chân nhân viên là khai thác các động lực để khuyến khích họ tiếp tục gắn bó. Trong một bài thuyết trình tại Hội nghị Quản lý Nhân sự & Cuộc thi Tài năng Quản lý Nhân sự cấp cao năm 2011, Pink từng nói rằng: "Bạn không thể quản lý hoặc khuyến khích nhân viên gắn bó với tổ chức, họ phải tự mình làm điều đó." Do vậy, không bàn về chuyện trả lương đầy đủ cho nhân viên, thay vào đó, hãy cho họ ba động lực nội tại sau:

- Sự tự chủ.
- Sự thành thục.
- Có mục đích.[3]

Xem Chương 14 (Gắn kết nhân viên) để tìm hiểu thêm thông tin về gắn kết nhân viên.

Pink đưa ra ví dụ về các công ty, bao gồm Netflix và Facebook, cho nhân viên của họ mức độ tự chủ cao để thực hiện công việc của họ. Chính sách nghỉ mát của Netflix là cho các nhân viên hợp đồng được nghỉ bất cứ khi nào và kéo dài bao lâu tùy thích.

Pink nói rằng nhân viên được thúc đẩy để làm tốt hơn những gì họ đang làm (trở nên thành thục) qua những phản hồi thường xuyên (đặc biệt là các nhân viên thế hệ X [ix] và thế hệ Y). Ông nói rằng: "Cuộc sống của các nhân viên trẻ từ khi sinh ra đã đầy ắp những phản hồi, cho đến khi họ đi làm – chúng lại không còn nữa." [4]

Xem Chương 25 (Quản lý hiệu quả công việc), thảo luận về phản hồi cho nhân viên.

Ông cũng nhắc nhở chúng ta rằng hãy chắc chắn các nhân viên của bạn hiểu và cam kết với sứ mệnh của công ty. Việc này sẽ giúp các nhân viên hiểu họ phù hợp với công ty đến đâu và việc làm của họ có ý nghĩa như thế nào. Pink nói: "Họ muốn học hỏi, họ muốn gắn bó và cống hiến." [5]

Vì vậy, chúng ta cần tuyển dụng những nhân viên tốt và cho họ sử dụng chuyên môn của mình để làm những gì họ được giao, cho họ cơ hội phát triển để tăng các kỹ năng, và cho họ biết công việc của họ gắn với sứ mệnh của tổ chức như thế nào. Đây là sự tự chủ, sự thành thục và có mục đích!

Tìm hiểu lý do nhân viên quyết định ở lại đôi khi còn quan trọng hơn việc phân tích lý do họ rời đi. Hầu hết các tổ chức đều có hình thức phỏng vấn nghỉ việc khi một nhân viên ra đi. Dù các cuộc phỏng vấn này có thể mang lại nhiều thông tin tiêu cực, nhưng cũng thú vị không kém khi biết những yếu tố nào của công ty bạn thu hút mọi người. Tại sao một người ở lại khi người khác lại nghỉ việc? Thông tin này có thể thu thập từ những nhóm tập trung, các phỏng vấn cá nhân, các phỏng vấn trực tuyến thông qua các công cụ như trang Survey Monkey (*www.surveymonkey.com*) hoặc từ các thông tin thu thập trong các cuộc thăm dò ý kiến nhân viên.

Xem Chương 14 (Gắn kết nhân viên).

Bạn có thể phát hiện ra rằng nhân viên ở lại với công ty bạn bởi vì công ty có văn hóa tổ chức vững mạnh, cho phép họ có thời gian biểu linh động, và trả lương cao. Những thông tin này có thể

mang đến nhiều lợi ích khác nhau cho bạn. Thứ nhất, bạn có thể nói về những điều này trong các bản tin nội bộ, trên mạng thông tin nội bộ, và trong các cuộc họp công ty. Nói cách khác, hãy dựa trên những gì bạn biết có thể đem lại sự cộng hưởng từ các nhân viên. Bạn cũng có thể nhấn mạnh những điểm tích cực này trong các bài tuyển dụng và trong mục sự nghiệp trên trang web của công ty bạn. Nếu bạn phát hiện ra rằng nhân viên của bạn đặc biệt thích gói phúc lợi hào phóng của công ty, đây có thể không phải là lúc để cắt giảm phúc lợi; hãy tìm cách khác để cắt giảm chi phí nếu có thể. Nhiều người ở lại với các tổ chức vì sứ mệnh của tổ chức. Họ tin vào mục tiêu mà tổ chức theo đuổi. Hãy sử dụng điều này theo hướng tích cực để xây dựng sứ mệnh của công ty bạn như là một cách gắn kết các nhân viên với công ty của bạn. Một số nhân viên yêu thích làm việc cho công ty của bạn vì sự cam kết của công ty với cộng đồng, vì vậy hãy chắc chắn rằng bạn công khai các nỗ lực của mình trên danh nghĩa vì cộng đồng. Mọi người muốn làm việc cho một nơi nào đó mà họ có thể tự hào. Điều này không có nghĩa tổ chức của bạn phải là "nhãn hiệu nổi tiếng" – chỉ là khi nhân viên của bạn nói với những người khác về nơi họ làm việc, họ có thể nói điều đó với niềm tự hào vì công ty của bạn được tôn trọng.

Một lĩnh vực bạn cần tập trung là các nhân viên "siêu sao" của bạn. Đây là những người mà nếu thiếu họ công ty của bạn không thể vận hành. Những nhân viên này không những có giá trị cho tổ chức của bạn mà các đối thủ cạnh tranh cũng muốn đánh cắp họ khỏi tay bạn. Vậy bạn không muốn biết điều gì là quan trọng với họ và điều gì khiến họ có động lực sao? Hãy thử bắt đầu với những nhân viên có-tiềm-năng-cao của bạn để thu thập những thông tin có thể giữ chân họ. Những gì bạn biết từ họ có thể áp dụng cho những nhân viên khác trong tổ chức, và nếu không, thì ít nhất bạn cũng biết điều gì là quan trọng đối với các "siêu sao" để thiết kế một chiến lược giữ chân những người không thể thiếu trong công ty. Hãy dành thời gian cho từng người để tìm hiểu điều gì là quan trọng đối với họ trong công việc và để đánh giá các kỹ năng và khả năng đặc biệt nào khiến họ trở nên xuất sắc trong công việc. Bạn có thể dựa trên những gì thu thập được để thiết kế một chiến lược "giữ chân" cho từng người, đồng thời áp dụng những điều bạn học được về kỹ năng của họ để phát triển những người khác trong công ty của bạn. Và đừng quên rằng những người tài năng thích làm việc với những người tài năng khác. Các nhân viên xuất sắc của bạn sẽ giới thiệu những người khác đến với công ty bạn.

Tất cả chúng ta đều nghe câu "Nhân viên không rời bỏ công việc,

họ chỉ rời bỏ những người quản lý". Mặc dù có một số người không đồng tình với tuyên bố này, sự thật là các nhà quản lý có tác động to lớn đến những nhân viên mà họ giám sát. Một người quản lý tốt có thể cho nhân viên sự khuyến khích, sự tư vấn, sự lãnh đạo để giúp nhân viên phát triển và đạt được tiềm năng của anh ta/cô ta, trong khi một người quản lý không hề đầu tư vào nhân viên cấp dưới có thể đẩy anh ta/cô ta ra khỏi tổ chức. Đây là lý do tại sao việc phát triển quản lý/ lãnh đạo là một công cụ giữ chân nhân viên quan trọng.

Nhiều tổ chức đề bạt những nhân viên có hiệu suất cao lên những vị trí quản lý mà không cung cấp bất kỳ sự đào tạo, huấn luyện hoặc tư vấn nào. Họ bằng cách nào đó tin rằng nếu ai đó là người bán hàng giỏi, anh ta/cô ta sẽ là người quản lý tốt. Chà, có lẽ điều đó đúng, nhưng sẽ hợp lý hơn khi bạn đảm bảo rằng người quản lý mới có các kỹ năng mà anh ta/cô ta cần bằng cách cho anh ta/cô ta những khóa đào tạo cơ bản trong các lĩnh vực như:

- Phỏng vấn
- Tạo động lực
- Phân bổ công việc
- Quản lý thời gian
- Giải quyết xung đột
- Quản lý năng lực
- Huấn luyện
- Tư vấn.

Người giám sát tuyến đầu tiên là người thường xuyên tiếp xúc với các nhân viên hàng ngày, vì vậy việc cung cấp cho họ những kỹ năng để thực sự trở thành người quản lý thành công cũng nên nằm trong chiến lược giữ chân nhân viên.

Giữ chân nhân viên với tổ chức của bạn không phải là nhiệm vụ đơn giản, nhưng cũng không quá phức tạp. Nó được triển khai từ việc hình thành các kết nối sau:

- Nhân viên cần kết nối với tổ chức.
- Nhân viên cần kết nối với công việc họ làm.
- Nhân viên cần kết nối với nhau.
- Nhân viên cần kết nối với người quản lý của họ.

Mọi người kết nối với tổ chức bằng việc tin tưởng vào sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị của tổ chức. Họ kết nối với công việc họ làm bằng cách hiểu công việc của họ phù hợp với tổ chức đến đâu – nó hỗ trợ sứ mệnh của tổ chức như thế nào. Họ kết nối với nhau để hình thành nên những đội nhóm và liên kết với nhau để hoàn thành công việc một cách hiệu quả và chính xác nhất có thể. Và họ tạo dựng kết nối với quản lý của họ khi được đối xử công bằng và phù hợp, và khi biết rằng các quản lý của họ hỗ trợ họ và công việc mà họ làm.

Bạn sẽ không thể biết điều gì là quan trọng đối với các nhân viên *của mình* cho đến khi bạn hỏi họ, nhưng dưới đây là một số điều mà các nghiên cứu, bao gồm nghiên cứu mà Gallup đã thực hiện để tạo ra Gallup 12 [6] , nói rằng các tổ chức nên làm để giữ chân nhân viên. Bạn có thể tìm thấy nhiều chủ đề được thảo luận ở những phần khác trong cuốn sách này:

- Tuyển dụng cẩn thận và phù hợp với văn hóa công ty bạn.
- Hãy chắc chắn rằng nhân viên biết những gì bạn mong đợi ở họ.
- Tạo cơ hội cho nhân viên học hỏi và phát triển.
- Cung cấp cho họ các công cụ cần thiết để thực hiện công việc.
- Tạo một môi trường làm việc an toàn.
- Tạo sự giám sát rõ ràng và công bằng.
- Giao tiếp một cách vô tư và trung thực.
- Ăn mừng các thành công và các dịp lễ.
- Có chương trình trả lương cạnh tranh và công bằng.
- Có các chế độ phúc lợi cạnh tranh.
- Tôn trọng nhân viên và tôn vinh sự đa dạng của họ.
- Nhìn nhận họ như là cá nhân độc lập.
- Cung cấp phản hồi mang tính xây dựng.
- Thưởng nhân viên thường xuyên.
- Giúp nhân viên phát huy thế mạnh của mình.
- Tìm kiếm phản hồi của nhân viên về cách bạn có thể giúp họ làm việc tốt hơn.
- Tạo các cơ hội xây dựng đội nhóm.
- Nêu ra các vấn đề về hiệu suất một cách nhanh chóng.

- Cung cấp một môi trường linh hoạt.
- Cấm phân biệt đối xử dưới mọi hình thức.
- Lắng nghe cẩn thận.
- Tạo không khí vui vẻ trong công việc!

THAM QUAN CÔNG VIỆC THỰC TẾ

Bên cạnh việc đọc mô tả trên trang web hoặc nghe thông tin từ người tuyển dụng, ứng viên có thể tham quan công việc thực tế để hiểu nhiều hơn về công việc của mình. Đây là trải nghiệm thực tiễn để họ hình dung rõ hơn những gì mà công việc đòi hỏi. Nó có thể áp dụng cho tất cả các loại hình công việc, từ những công việc mà nhân viên phải đối phó với các khách hàng giận dữ (ví dụ như tổng đài) hoặc khi công việc đó lặp đi lặp lại (như công nhân dây chuyền lắp ráp) hoặc thậm chí là nhân viên lễ tân ở một văn phòng mà người đó luôn phải có mặt tại bàn làm việc, và có thể cần ấm áp và thân thiện với *mọi người* khi có ai gọi hoặc đến trước cửa.

Nếu tỷ lệ nghỉ việc của công ty bạn trong 90 ngày đầu tiên là cao, hãy cân nhắc thêm yếu tố tham quan công việc thực tế vào quy trình tuyển dụng. Nó có thể ở dạng một chuyến thăm đến nơi công việc được thực hiện hoặc một video clip cho ứng viên xem trước quy trình của từng công việc.

Vài lời khuyên cho việc Tham quan công việc thực tế[7]

- Ngay từ khi bắt đầu, hãy hoàn toàn trung thực về các nhiệm vụ công việc trong quy trình, bao gồm cả mục Sự nghiệp trên trang web của công ty bạn.
- Lên lịch sớm cho việc tham quan công việc trong quá trình tuyển dụng.
- Để ứng viên thấy nơi công việc đang được thực hiện.
- Mời các nhân viên hiện tại tham gia vào quá trình phỏng vấn và để các ứng viên đặt câu hỏi cho họ.
- Hãy trung thực về tỷ lệ nghỉ việc trong công ty
- Thử đăng các video clip về công việc trên trang web của công ty.

THEO DÕI CÁC PHỎNG VẤN NGHỈ VIỆC

Có một xu hướng ngày càng tăng xung quanh việc thực hiện các

cuộc khảo sát theo dõi khi các nhân viên có giá trị rời khỏi tổ chức nhiều tháng sau đó, khi các nhân viên cũ có thể cởi mở và trung thực hơn và cung cấp các thông tin mà bạn có thể sử dụng. Hầu hết các cuộc phỏng vấn nghỉ việc được thực hiện vào ngày làm việc cuối cùng của nhân viên và họ có thể cảm thấy ngập ngừng khi nói bất kỳ điều gì tiêu cực. Họ lo lắng rằng bạn sẽ không trả lương tháng cuối cùng hoặc không cung cấp giấy chứng nhận nếu họ nói về quản lý của họ. Một cuộc khảo sát sau một vài tháng sẽ giúp bạn có nhiều thông tin tốt hơn. Yêu cầu phản hồi sau một thời gian ngắn (ba đến sáu tháng) cũng cho phép mọi người khách quan hơn. Vào thời điểm đó, hy vọng rằng họ đã tìm thấy một vị trí mới và có thể chia sẻ những thông tin nội bộ tốt về lý do tại sao họ nghỉ việc và những gì họ tìm thấy tốt cho công việc mới của họ. Tất cả các thông tin này có thể giúp bạn xây dựng các chiến lược giữ chân nhân viên của mình. Bạn có thể cần một cuộc khảo sát theo dõi thực hiện bởi một tổ chức khác ngoài công ty vì mọi người sẽ cởi mở hơn nếu họ nói chuyện với ai đó không làm cho công ty của bạn.

Các thông tin về lý do tại sao mọi người nghỉ việc có thể có giá trị trong việc hoạch định chiến lược giữ chân nhân sự, đặc biệt là khi kết hợp các thông tin vì sao mọi người ở lại với công ty. Ví dụ như nếu bạn phát hiện ra rằng mọi người ở lại vì bạn cung cấp cho mọi người các cơ hội nghề nghiệp tuyệt vời, hãy tìm cách củng cố khuyến khích khả năng phấn đấu để thăng tiến. Nếu bạn phát hiện ra rằng mọi người ở lại bởi vì bạn cung cấp một nơi làm việc linh hoạt cho phép cân bằng công việc và cuộc sống, hãy bảo đảm rằng bạn luôn đi đầu và nâng cao chương trình của bạn khi cần.

CÁC CHIẾN LƯỢC GIỮ CHÂN NHÂN VIÊN CÓ MỤC TIÊU

Sau khi bạn đã thu thập dữ liệu từ các cuộc phỏng vấn nghỉ việc, các nhóm tập trung hoặc các phỏng vấn với các nhân viên siêu sao, bạn có thể phát hiện ra rằng một nhóm các nhân viên có các vấn đề cụ thể cần được giải quyết như một phần của chiến lược giữ chân nhân viên. Ví dụ, bạn có thể có một bộ phận hoặc một phòng ban có tỷ lệ nghỉ việc cao và nếu bạn thực hiện khảo sát ý kiến nhân viên, bạn sẽ thấy những nhân viên đó báo cáo mức độ hài lòng công việc thấp hơn và mối quan hệ với giám sát ít tích cực hơn so với các nhân viên khác trong các bộ phận hoặc các địa điểm khác. Từ đó bạn có thể thiết kế một chiến lược giữ chân nhân viên xung quanh việc đào tạo giám sát. Một chiến lược giữ chân nhân viên có mục tiêu sẽ rất hiệu quả về mặt chi phí.

Xem Chương 14 (Gắn kết nhân viên).

Tuyển dụng lại các nhân viên xuất sắc

Một khi bạn biết điều gì là quan trọng đối với các nhân viên xuất sắc của mình, hãy xem xét một chiến lược tái tuyển dụng họ cho tổ chức của bạn. Hãy suy nghĩ về điều bạn từng làm để thu hút họ vào tổ chức. Bạn có thể đã gặp họ nhiều lần để tìm hiểu về trình độ, mục tiêu nghề nghiệp, sở thích và các điểm mạnh của họ.

Tại sao không làm điều tương tự bây giờ khi mà họ đã chứng minh được tài năng của họ trong tổ chức? Hãy dành thời gian để tìm hiểu xem họ cảm thấy thế nào về công việc họ đang làm và về công ty của bạn. Tìm hiểu xem nguyện vọng của họ đã được đáp ứng chưa? Hỏi họ về nguyện vọng nghề nghiệp hiện tại của họ; có lẽ họ đã thay đổi kể từ lần đầu tiên bạn gặp họ trong quá trình phỏng vấn xin việc.

Căn cứ vào những câu trả lời bạn nhận được, hãy đưa ra một chiến lược để đáp ứng càng nhiều nhu cầu của họ càng tốt. Nếu bạn nhận thấy rằng họ quan tâm đến việc học hỏi về các bộ phận các của doanh nghiệp, hãy xem xét một dự án luân chuyển công việc hoặc để họ đảm nhiệm một nhiệm vụ đặc biệt hoặc nhóm chức năng chéo. Hãy sáng tạo nhất có thể. Hình thức quan tâm này cần phải được liên tục chú trọng để giữ chân nhân tài.

Nếu bạn thấy rằng những nhân viên xuất sắc đang muốn tương tác nhiều hơn với các quản lý cấp cao tại tổ chức của bạn, hãy thử làm một vài điều đơn giản như tổ chức một loạt các buổi ăn trưa thân mật với CEO, COO hoặc các lãnh đạo khác, nơi các nhân viên xuất sắc có cơ hội học hỏi từ những nhà lãnh đạo mà họ ngưỡng mộ. Ngoài ra, ban lãnh đạo của bạn cũng có cơ hội được thấy nhân tài bạn có trong phòng ban hoặc trong bộ phận của mình. Chiến lược này cũng có thể giúp bạn khi thực hiện kế hoạch kế nhiệm của mình.

Xem Chương 2 (Hoạch định nguồn nhân lực – hoạch định thành công).

Đánh giá ảnh hưởng của Chiến lược giữ chân nhân viên

Dù chiến lược giữ chân nhân viên của bạn là gì, hãy xây dựng một yếu tố đánh giá để bạn có thể xem chiến lược nào có tác động mạnh nhất để giúp bạn giữ chân các nhân viên xuất sắc nhất. Bạn có thể sử dụng thông tin khảo sát ý kiến nhân viên, thông tin tỷ lệ nghỉ việc, và các cuộc phỏng vấn nghỉ việc làm công cụ đo lường.

Giữ chân và gắn kết nhân viên

Có một mối liên hệ rõ ràng giữa việc gắn kết và giữ chân nhân viên. Tăng cường sự gắn kết của nhân viên có thể giúp bạn giữ chân được những nhân viên tài năng. Những nhân viên gắn kết hài lòng với công việc của họ, yêu thích công việc của họ, tin rằng công việc của họ có ý nghĩa đối với tổ chức, tự hào về tổ chức và tin rằng công ty họ coi trọng công việc họ làm. Đây là những gì cần có để giữ chân nhân viên trong tổ chức của bạn. Đây không phải là một nhiệm vụ dễ dàng, nhưng lại là sự tưởng thưởng to lớn dành cho bạn và cho tổ chức của bạn.

Xem Chương 14 (Gắn kết nhân viên).

Câu hỏi thảo luận

1. Ngoài chi phí tài chính, các chi phí khác do tỷ lệ nghỉ việc cao gây ra cho tổ chức là gì?
2. Mô tả sự khác biệt giữa tỷ lệ nghỉ việc có thể kiểm soát và tỷ lệ nghỉ việc không thể kiểm soát.
3. Thảo luận một vài cách giữ chân nhân viên bắt đầu từ quá trình tuyển dụng, giai đoạn chấp nhận lời mời việc và định hướng nhân viên mới.
4. Các nhân viên tìm kiếm gì từ công việc của họ? Làm thế nào để bạn tìm ra điều gì quan trọng đối với các nhân viên?
5. Người giám sát/người quản lý đóng vai trò gì trong việc giữ chân nhân viên?
6. Kể ra hai hoặc ba cách để kết nối với các nhân viên của bạn.
7. Tham quan công việc thực tế giúp gì cho việc giữ chân nhân viên?
8. Thảo luận về mối quan hệ giữa gắn kết nhân viên với giữ chân nhân viên.

Chương 14
Gắn kết nhân viên

Trong cuốn sách *Employee Engagement 2.0* (tạm dịch: *Sự gắn kết của nhân viên 2.0*), tác giả Kevin Kruse nói rằng: "Sự gắn kết của nhân viên là sự cam kết về mặt cảm xúc mà nhân viên dành cho tổ chức và cho các mục tiêu của tổ chức". [1]

Lực lượng lao động của bạn gắn kết với tổ chức như thế nào và tại sao các tổ chức lại tập trung vào sự gắn kết của nhân viên? Các nhà lãnh đạo ở khắp mọi nơi đang tập trung vào việc gia tăng sự gắn kết của nhân viên. Ngày càng có nhiều nhân viên, đặc biệt là thế hệ Y, dễ dàng trở nên chán nản với công việc của mình và bắt đầu tìm kiếm thử thách mới để khơi dậy cảm hứng trong họ. Hội đồng Lãnh đạo Doanh nghiệp nói rằng sự gắn kết của các nhân viên là cam kết của họ đối với tổ chức, họ làm việc chăm chỉ như thế nào và họ ở lại bao lâu đều là kết quả của cam kết đó. Hội đồng cho rằng các nhân viên có cam kết cao thường có cố gắng hơn 57%, thể hiện tốt hơn 20%, và khả năng nghỉ việc thấp hơn 87% so với các nhân viên có mức độ cam kết thấp. [2]

Theo Hiệp hội Quản lý Nhân sự (SHRM), các nhân viên được chia làm 3 loại sau [3] :

- Chủ động không gắn kết – thường xuyên thể hiện sự không hài lòng của họ và phá hoại những gì mà tổ chức đang cố gắng thực hiện.
- Không gắn kết – "mộng du" trong giờ làm việc và xao nhãng thời gian, không đam mê, tập trung vào công việc.
- Gắn kết – làm việc với đam mê và cảm thấy mối liên kết thực sự với tổ chức.

Việc không gắn kết gây giảm hiệu suất lao động, tiêu tốn hàng

trăm tỉ đô-la mỗi năm cho nền kinh tế Mỹ. Mức độ gắn kết của nhân viên tương ứng với mức độ cam kết và kết nối của nhân viên với tổ chức mà họ làm việc. Mức độ gắn kết cao có tác động trực tiếp đến năng suất, sự hài lòng của khách hàng và giá trị cổ đông.

Theo một cuộc khảo sát do Tập đoàn Tư vấn Boston (Boston Consulting Group) và Liên đoàn các Hiệp hội Quản lý Nhân lực Thế giới (World Federation of People Management Associations) thực hiện, tăng cường sự gắn kết của nhân viên là một trong 4 chủ đề nhân sự quan trọng cần tập trung tại thời điểm này (các chủ đề khác là quản lý tài năng, phát triển lãnh đạo, và hoạch định nguồn nhân lực chiến lược). [4]

Các tổ chức có thể làm gì để nhân viên gắn kết? Dưới đây là một vài ý tưởng:

- Cho nhân viên biết hướng phát triển của tổ chức và vị trí phù hợp của họ trong kế hoạch tương lai.
- Giữ vững giá trị doanh nghiệp và tạo ra một môi trường đạo đức nơi mọi người làm những gì mà họ cam kết thực hiện.
- Bảo đảm thu nhập và quyền lợi cạnh tranh, đồng thời tập trung vào nhu cầu của lực lượng lao động tại thời điểm hiện tại.
- Hãy cởi mở và minh bạch với nhân viên của bạn. Cho họ biết khi nào là thời điểm khó khăn và tổ chức của bạn có kế hoạch gì để tiến lên phía trước. Ngoài ra, khi mọi thứ tốt đẹp, hãy cho họ biết điều đó! Chia sẻ những thông tin riêng với các nhân viên của bạn để họ cảm thấy họ như thể là một phần của nhóm.
- Tập trung vào sự tăng trưởng và phát triển nghề nghiệp của nhân viên. Có nhiều cơ hội phát triển không hề tốn kém chút nào (ví dụ như việc cố vấn cho nhân viên).
- Công nhận và khen thưởng những nhân viên dẫn đầu hiệu suất một cách công khai. Liên tục tái tuyển dụng nhân viên tốt bằng cách cho họ biết tầm quan trọng của họ đối với tổ chức. Duy trì một môi trường làm việc tích cực nơi mọi người cảm thấy những đóng góp của họ có giá trị cũng như cho họ cảm thấy bản thân họ cũng quan trọng.
- Làm những điều khiến nhân viên của bạn tự hào. Hỗ trợ các tổ chức từ thiện địa phương trong cộng đồng của công ty bạn hoặc ủng hộ cho các hoạt động vì cộng đồng mang tầm quốc gia. Thu hút nhân viên của bạn bất cứ khi nào có thể

trong các hoạt động vì cộng đồng. Hỏi các nhân viên của bạn những phong trào nào họ ủng hộ và khuyến khích họ làm tình nguyện. Nếu có thể, hãy cho phép họ làm các công việc tình nguyện trong thời gian làm việc.

- Cung cấp các khóa đào tạo quản lý cho bất cứ ai giám sát nhân viên. Các giám-sát-viên-tiền-phương là nhân tố quan trọng trong việc tối đa hóa sự gắn kết của nhân viên.
- Bảo đảm nhân viên có những gì họ cần để thành công.
- Xem xét các hoạt động tuyển dụng để bảo đảm các nhân viên mới biết thật nhiều về tổ chức – công ty bạn làm gì – để họ ý thức về kết nối với công ty và sự phù hợp với văn hóa tổ chức của công ty bạn.
- Khuyến khích các nhân viên lên tiếng và chia sẻ ý tưởng của họ. Hãy cho họ biết bất đồng quan điểm cũng không sao hoặc đề xuất một cách khác để thực hiện mọi việc.
- Tiếp tục củng cố sứ mệnh và tầm nhìn của công ty bạn để các nhân viên biết công ty đại diện cho điều gì và vì sao.
- Hãy nhiệt tình với công việc và tổ chức của bạn. Sự nhiệt tình dễ lan tỏa.
- Hãy để mọi người thấy bạn là một người gần gũi. Mỉm cười, cười thành tiếng và chia sẻ những câu chuyện tích cực để các nhân viên của bạn thấy bạn không chỉ là người lãnh đạo mà còn là người mà họ có thể trò chuyện.
- Tạo nên một tổ chức nơi mà các nhân viên cảm thấy họ có thể có cuộc sống riêng. Nếu có thể, hãy có một thời gian biểu linh hoạt.
- Yêu cầu phản hồi từ các nhân viên và lắng nghe cẩn thận. Mặc dù không có cách nào làm cho mọi người đều hạnh phúc hoặc thực hiện tất cả những đề xuất, bạn có thể cho mọi người biết rằng tại sao bạn không thể thực hiện điều gì đó. Hãy bảo đảm đó là lý do hợp lý với tình hình kinh doanh của công ty!
- Khuyến khích nhân viên của bạn sống khỏe hơn bằng việc cho phép thời gian nghỉ giải lao trong ngày. Cung cấp những đồ ăn nhẹ lành mạnh tại các cuộc họp và tại các máy bán hàng tự động hoặc tại căng-tin công ty. Cân nhắc việc tặng phí thành viên chiết khấu tại các câu lạc bộ sức khỏe địa phương hoặc nếu có thể, hãy mở một câu lạc bộ tại địa điểm làm việc. Tổ chức các khóa học về quản lý sự căng thẳng vào bữa trưa-túi-giấy-nâu[x] để giáo dục các nhân viên của bạn.

Cân nhắc việc tổ chức những buổi họp ngoài trời trong thời tiết tốt và nếu có thể, hãy tổ chức các buổi vừa họp vừa đi bộ cho các nhóm nhỏ.

- Mời các lãnh đạo cùng tham gia để kết nối với nhân viên bất cứ khi nào có thể. Thỉnh thoảng mời nhân viên ăn trưa hoặc ngồi cùng với một nhóm nhân viên trong phòng nghỉ ngơi để làm quen với họ và quan trọng hơn là để họ làm quen với bạn.
- Hãy để nhân viên cá nhân hóa không gian làm việc của họ. Nghe có vẻ đơn giản, nhưng nó có thể tạo ra khác biệt lớn nếu mọi người được phép có vật dụng cá nhân tại nơi làm việc.
- Tổ chức các sự kiện cho gia đình và bạn bè của nhân viên của bạn.

Các công ty có thể tìm ra những vấn đề "quan trọng hàng đầu" đối với nhân viên của mình bằng cách thực hiện một cuộc khảo sát. Các cuộc khảo sát đơn giản và được thực hiện bằng cách sử dụng các công cụ trực tuyến như Survey Monkey; tuy nhiên chúng tôi khuyên bạn nên nhờ một cố vấn bên ngoài thu thập các câu trả lời khảo sát để bảo đảm tính bảo mật.

Một điều bạn phải cân nhắc khi thực hiện bất kỳ cuộc khảo sát nhân viên nào: Nếu bạn không chuẩn bị tâm lý để đối mặt với kết quả, đừng làm khảo sát. Nếu nhân viên dành thời gian để trả lời, họ mong muốn biết kết quả khảo sát. Điều này không có nghĩa là bạn phải hành động theo mọi đề xuất được đưa ra, nhưng bạn nên chuẩn bị kết hợp một nhóm hành động để xử lý thông tin thu thập được và sau đó báo lại cho nhân viên về những gì sẽ (hoặc sẽ không) được thực hiện dựa trên các thông tin này. Việc cho nhân viên biết rằng một đề xuất sẽ không được thực hiện vì áp lực kinh doanh hoặc chi phí thực hiện là hoàn toàn chấp nhận được. Việc lờ đi các đề xuất thì không. Khi làm khảo sát nhân viên, bạn cần diễn đạt các câu hỏi thật cẩn thận vì nó liên quan đến sự thành công của cuộc khảo sát. Hãy cẩn thận khi thu thập thông tin nhân khẩu học, đặc biệt là khi công ty bạn là một công ty nhỏ – vì câu trả lời có thể cho phép bạn xác định chính xác chủ nhân câu trả lời là ai. Nếu có thể, hãy thu nhập dữ liệu về địa điểm, bộ phận, giới tính và độ tuổi nếu bạn nghĩ rằng có thể có vấn đề tại các địa điểm cụ thể hoặc với nhóm người đặc thù.

Sự gắn kết của nhân viên nên được đo lường hàng năm để có thể điều chỉnh các chiến lược hoặc thực hiện các chương trình mới. Hãy để một số câu hỏi xuyên suốt các năm để có cơ sở cho mục

đích so sánh.

Không có gì đáng ngạc nhiên khi sự gắn kết của nhân viên mới thường bắt đầu mạnh mẽ rồi sau đó vơi dần – do vậy các quản lý nên đặc biệt chú ý đến việc giữ liên lạc với những người làm việc lâu năm. Không phải tất cả nhân viên đều giống nhau hoặc có cùng động cơ làm việc, vì vậy điều cực kỳ quan trọng là các quản lý phải được đào tạo để lắng nghe cẩn thận và giao tiếp thường xuyên.

Các quản lý đóng một vai trò rất lớn trong việc thúc đẩy sự gắn kết. Các nhân viên đang tìm kiếm các quản lý:

- Chấp nhận trách nhiệm lúc thành công hay thất bại (và nếu có vấn đề, hãy yêu cầu nhân viên sửa chữa sai lầm thay vì quy kết trách nhiệm).
- Đánh giá chính xác hiệu suất và tiềm năng.
- Có khả năng thích ứng với thay đổi và giúp nhân viên của họ cũng thích ứng.
- Quan tâm đến nhân viên của họ với tư cách cá nhân.
- Truyền đạt rõ ràng kỳ vọng về hiệu suất.
- Bảo vệ nhân viên của họ với vai trò lãnh đạo, nếu cần thiết. (Hãy đứng sau họ; đừng đổ lỗi cho họ.)
- Làm việc để tìm giải pháp cùng nhau.
- Thân thiện và dễ gần.
- Mở cửa cho những ý tưởng mới.
- Coi trọng sự cân bằng công việc/cuộc sống.
- Làm việc chăm chỉ hơn sự mong đợi của họ với nhân viên. (Nói cách khác, họ không nên yêu cầu nhân viên làm điều gì mà họ không làm.)

Sự lãnh đạo của bất kỳ tổ chức nào cũng đóng một vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự gắn kết của nhân viên. Nhân viên đang tìm kiếm những người lãnh đạo:

- Quan tâm sâu sắc đến nhân viên của họ.
- Ăn mừng chiến thắng và học hỏi từ những thất bại.
- Tạo bầu không khí tin cậy và trách nhiệm.
- Mở cửa cho những ý tưởng mới.
- Đặt ưu tiên phát triển nhân viên.

- Mô hình hóa tổ chức tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị của tổ chức.
- Cung cấp các công cụ cần thiết để nhân viên thành công.
- Tư duy chiến lược.
- Giao tiếp thường xuyên và chất lượng.
- Luôn có mặt khi nhân viên cần.

Đào tạo, học tập và phát triển cũng rất quan trọng đối với sự gắn kết của nhân viên. Tạo cơ hội học tập không có nghĩa là tổ chức phải bỏ ra số tiền khổng lồ cho việc đào tạo hoặc phát triển. Một số ý tưởng chi phí thấp hoặc miễn phí bao gồm:

- Kèm cặp.
- Đào tạo chéo.
- Tham gia lực lượng đặc nhiệm, nơi nhân viên có cơ hội làm việc với các vị lãnh đạo cao cấp hoặc người đến từ các bộ phận khác.
- Điều chuyển chéo.

Mẫu câu hỏi khảo sát Sự hài lòng của nhân viên

Để tôn trọng cam kết của chúng tôi đối với các nhân viên quan trọng, chúng tôi thực hiện khảo sát này để xin ý kiến và phản hồi thẳng thắn từ các bạn. Các ý kiến này được sử dụng để học hỏi và phát triển các kế hoạch hành động để cải thiện tổ chức. Ý kiến của bạn sẽ được bảo mật hoàn toàn và kết quả sẽ được một nhà tư vấn bên ngoài nghiên cứu do vậy các thông tin sẽ được giữ kín.

Vui lòng cho chúng tôi biết cảm nhận của bạn về từng tuyên bố dưới đây bằng cách sử dụng thang điểm từ 1 đến 10, trong đó 1 có nghĩa là bạn hoàn toàn không đồng ý và 10 có nghĩa là bạn hoàn toàn đồng ý (bạn có thể sử dụng bất kỳ điểm nào trong khoảng từ 1 đến 10):

1.	Mức tổng thu nhập của tôi (lương và các phúc lợi) cạnh tranh với các công việc trong lĩnh vực của tôi.	
2.	Các ưu đãi của tôi phù hợp với các mục tiêu của công ty.	
3.	Tôi hiểu các phúc lợi của mình.	
4.	Tôi hài lòng với các phúc lợi của mình.	
5.	Lãnh đạo của chúng tôi có một tầm nhìn rõ ràng cho tương lai của chúng tôi.	
6.	Người quản lý của tôi thường xuyên thông báo cho tôi về những thay đổi trong công ty.	
7.	Người quản lý của tôi cởi mở với những ý tưởng từ tôi và những người khác.	
8.	Tôi có thể có những cuộc trò chuyện cởi mở và trung thực với người quản lý của mình.	
9.	Tôi có niềm tin vào sự lãnh đạo của công ty.	
10.	Tôi tự hào khi làm việc cho công ty của mình.	
11.	Đây là một nơi thú vị để làm việc.	
12.	Tôi có những gì tôi cần để làm công việc của mình.	
13.	Mức lương của tôi tương xứng với trách nhiệm của tôi.	
14.	Tôi biết những gì công ty mong đợi ở tôi trong công việc.	
15.	Công việc của tôi được công nhận xứng đáng.	
16.	Tôi dự định rời công ty này trong vòng 6 - 12 tháng tới.	
17.	Đồng nghiệp của tôi rất tốt để làm việc chung.	
18.	Tôi có thể phát triển kỹ năng của mình ở đây.	
19.	Tôi nhận được sự đào tạo tôi cần để làm tốt công việc.	
20.	Tôi nhận được phản hồi kịp thời về hiệu suất của tôi.	
21.	Tôi có đánh giá hiệu suất hàng năm.	
22.	Các chính sách thăng tiến của công ty là công bằng.	
23.	Công ty thúc đẩy tinh thần đồng đội và hợp tác.	
24.	Công ty này chỉ tuyển những nhân viên tốt nhất.	
25.	Công ty này cho phép tôi có sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống.	
26.	Công việc của tôi không căng thẳng một cách vô lý.	
27.	Tôi nghĩ rằng tôi có thể đóng góp ở đây.	
28.	Tôi có bạn bè trong công việc.	
29.	Tôi hy vọng sẽ ở đây trong một thời gian dài.	
30.	Mọi người, bất kể xuất thân hay nguồn gốc của họ, đều được chào đón ở đây.	

Hãy cho ý kiến về bất kỳ chủ đề nào ở trên hoặc trả lời bất kỳ câu hỏi nào mà chúng tôi không đề cập. (Hãy chừa chỗ trống để ghi các ý kiến).

Lưu ý: Để phân tích đầy đủ dữ liệu khảo sát, bạn có thể cân nhắc việc đưa ra một số câu hỏi về nhân khẩu học. Sau này, nếu có vấn đề với người quản lý hoặc vị trí cụ thể, bạn sẽ có thể giải quyết vấn đề đó một cách cụ thể. Bạn không nên nhận dạng từng ý kiến cá nhân; do đó, nếu người quản lý có ít hơn 7 nhân viên báo cáo trực tiếp, bạn không nên yêu cầu người của họ nêu vị trí của họ. Sử dụng phán đoán tốt khi soạn thảo câu hỏi hoặc tìm một chuyên gia tư vấn khảo sát nhân viên. Dưới đây là một số ví dụ về các câu hỏi nhân khẩu học có thể có:

- Bạn đã làm việc cho công ty được bao lâu rồi?
- Bạn thuộc nhóm tuổi nào? (Liệt kê theo gia số 10 năm.)
- Giới tính của bạn là gì?
- Bạn làm việc tại bộ phận nào? (Kể tên bộ phận và phòng ban).

Wal-Mart[5]

Theo Georgia Sherrill, chuyên viên nguồn nhân lực, Giám đốc Nhân sự hội nhập cấp cao của Wal-Mart: "Có 6 khía cạnh hỗ trợ sự gắn kết của nhân viên. Đó là:

1. Con người, đặc biệt các nhà lãnh đạo cấp cao là hình mẫu cho các hành vi đẳng cấp thế giới như lắng nghe, gọi người khác bằng tên, giao tiếp và công nhận sự đóng góp của nhân viên.
2. Công việc tạo ra kết nối với tổ chức và các nguồn lực có sẵn để hỗ trợ các nhiệm vụ.
3. Tổng số tiền thù lao và các chương trình công nhận thu hút nhân viên. Thang lương phải nhất quán và mức lương phải cạnh tranh trên thị trường để khiến nhà tuyển dụng trở nên đáng tin cậy. Cách tiếp cận đại trà không có tác dụng khi áp dụng cho vấn đề chi trả.
4. Các cơ hội bao gồm phát triển nghề nghiệp và đào tạo.
5. Các vấn đề về chất lượng cuộc sống bao gồm phúc lợi và lịch làm việc.
6. Các hoạt động của công ty như sự đa dạng, tính bền vững, uy tín của công ty và quản lý hiệu suất phải được xem là công bằng và dựa trên các mục tiêu phù hợp với các mục tiêu của công ty."

Khi Wal-Mart thực hiện một cuộc khảo sát nhân viên vào năm 2010, đã có 402.000 trong số 450.000 nhân viên tham gia khảo sát. Điều này đã giúp họ rất nhiều trong việc xác định nơi cần tập trung chú ý để tối đa hóa sự gắn kết của nhân viên.

Sherrill cũng khuyên bạn nên sử dụng một định nghĩa của người Anh về sự gắn kết của nhân viên: "Các nhân viên gắn kết là những người cam kết về mặt tình cảm và trí tuệ với công việc đến mức họ muốn nỗ lực hết mình."

Wal-Mart, giống như bất kỳ tổ chức thành công nào, muốn tối đa hóa sự gắn kết của nhân viên để thúc đẩy kết quả kinh doanh. Các hành vi mà họ muốn thấy nhân viên thể hiện bao gồm:

- Nói – khi nhân viên luôn nói tích cực về các tổ chức với các đồng nghiệp, các nhân viên tiềm năng và các khách hàng.
- Ở lại – khi các nhân viên có mong muốn mãnh liệt được là một phần của tổ chức.
- Phấn đấu – khi nhân viên thể hiện sự nỗ lực và sự gắn kết góp phần vào thành công kinh doanh.

Câu hỏi thảo luận

1. Định nghĩa của bạn về sự gắn kết của nhân viên là gì?
2. Bạn phân loại lực lượng lao động của bạn theo ba thể loại (chủ động không gắn kết, không gắn kết hoặc gắn kết) theo tỷ lệ bao nhiêu?
3. Tại sao việc có một lực lượng lao động gắn kết lại quan trọng đối với bất kỳ tổ chức nào?
4. Nước Mỹ sụt giảm bao nhiêu về doanh thu hàng năm vì người lao động không gắn kết?
5. Kể tên bốn điều mà các tổ chức có thể làm để tăng sự gắn kết nhân viên.
6. Mức độ gắn kết của nhân viên nên được đo lường thường xuyên như thế nào?
7. Kể tên một số điều mà các nhà quản lý có thể làm để tác động đến sự gắn kết của nhân viên.
8. Vai trò của lãnh đạo trong việc gắn kết nhân viên là gì?

Chương 15
Làm việc linh hoạt

Vào tháng 11 năm 2014, Phó Tổng thống Hoa Kỳ Joe Biden đã viết một bản ghi nhớ sau đây:

Gửi tới các nhân viên tuyệt vời của tôi,

Tôi muốn dành một chút thời gian và làm rõ vài điểm với mọi người. Tôi không mong đợi, tôi cũng không muốn bất kỳ ai trong số các bạn bỏ lỡ hoặc hy sinh những nghĩa vụ quan trọng với gia đình cho công việc. Các nghĩa vụ quan trọng với gia đình bao gồm, nhưng không giới hạn, sinh nhật của các thành viên trong gia đình, các ngày kỷ niệm, các lễ cưới, bất kỳ nghi lễ tôn giáo nào, chẳng hạn như Tiệc Thánh đầu tiên và Lễ Trưởng thành, lễ tốt nghiệp, và những lúc cần kíp như khi thành viên trong gia đình bị bệnh tật hoặc qua đời. Điều này rất quan trọng với tôi. Trên thực tế, tôi còn muốn nói rằng nếu tôi phát hiện ra bạn đang làm việc với tôi trong khi thiếu các trọng trách với gia đình, tôi sẽ vô cùng thất vọng. Đây là một quy tắc bất thành văn kể từ những ngày tôi còn làm ở Thượng viện. Cảm ơn tất cả các bạn đã làm việc chăm chỉ.

Trân trọng, Joe.[1]

Trước đây trong xã hội nông nghiệp, không có ranh giới giữa nhà ở và nơi làm việc. Mọi người làm việc và sống trong các trang trại, và không hề có lịch làm việc. Thời gian thực hiện các công việc thường phụ thuộc vào thiên nhiên. Trong thời kỳ cách mạng công nghiệp, công nhân di chuyển từ trang trại đến nhà máy. Luật pháp và các quy tắc được phát triển để điều chỉnh công việc và lịch làm việc. Ngày nay, thời đại thông tin đang thay đổi cách chúng ta làm việc. Công nhân di chuyển từ văn phòng trở về nhà, và ranh giới giữa nơi làm việc và nhà đang bị xóa nhòa. Chúng ta

đã đi đủ một vòng.

Khi công nghệ giúp việc làm việc từ xa trở nên dễ dàng hơn, làm việc linh hoạt đang được áp dụng tại các tổ chức. Trong môi trường cạnh tranh ngày nay, sự linh hoạt và nền văn hóa khuyến khích sự cân bằng giữa nghĩa vụ cá nhân với nghĩa vụ doanh nghiệp là lợi thế trong việc thu hút và giữ chân các nhân viên xuất sắc. Các tổ chức thông minh nhận ra rằng việc cho phép nhân viên được linh hoạt trong công việc làm tăng sự trung thành của họ với công ty và là một chiến lược giữ chân nhân tài tốt.

Vốn được xem là một cách để giải quyết nhu cầu cho các nhân viên có con nhỏ, lợi ích của làm việc linh hoạt có thể cho tất cả nhân viên sự linh động để làm việc và quản lý cuộc sống cá nhân của họ một cách thành công. Các nhân viên thuộc thế hệ X và Y có đạo đức làm việc rất mạnh mẽ, nhưng họ muốn được cân bằng hơn – không chỉ riêng phụ nữ. Các thành viên thuộc các thế hệ này đã sử dụng công nghệ trong nhiều năm và không muốn bị trói buộc tại bàn làm việc cùng với máy tính để bàn. [2]

CÁC PHƯƠNG THỨC LÀM VIỆC LINH HOẠT

Theo báo cáo của tổ chức WorldatWork[xi] phát hành năm 2015, các phương thức làm việc linh hoạt (FWAs) đang được thực hiện tại các tổ chức, mặc dù các loại chương trình áp dụng khác nhau đối với việc làm từ xa trên cơ sở tùy vụ việc, và một số hình thức làm việc có thời gian linh hoạt hoặc bán thời gian đang rất phổ biến. Các chương trình khác bao gồm:

- Lịch làm việc trong tuần được nén lại, chẳng hạn như lịch làm việc 4/10 (làm việc bốn ngày, mỗi ngày 10 giờ với một ngày nghỉ trong tuần) hoặc lịch làm việc 9/80 (làm việc chín ngày, mỗi ngày chín giờ trong hai tuần, với một ngày nghỉ mỗi tuần).
- Lịch làm việc linh hoạt vào các giờ trọng điểm. Nhân viên có thể thay đổi thời gian bắt đầu và kết thúc của họ, nhưng phải có mặt trong các giờ trọng điểm mỗi ngày.
- Lịch làm việc bán thời gian, có hoặc không có các phúc lợi, bao gồm công việc bán thời gian không theo lịch cố định, chẳng hạn như một tuần làm/một tuần nghỉ.
- Làm việc từ xa hàng tháng (tối thiểu một ngày mỗi tháng) hoặc hàng tuần (tối thiểu một ngày mỗi tuần), nhưng không toàn thời gian.
- Làm việc từ xa toàn thời gian.

- Thay đổi lịch làm việc linh hoạt, theo đó nhân viên phối hợp với đồng nghiệp để điều chỉnh lịch trình của họ bằng cách hoán đổi lịch làm việc cho nhau.
- Giai đoạn nghỉ hưu.
- Chia sẻ công việc, trong đó hai nhân viên chia sẻ nhiệm vụ, trách nhiệm và lương thưởng cho một công việc toàn thời gian.
- Giai đoạn quay lại làm việc sau thời gian nghỉ dưỡng bệnh.
- Nghỉ không lương.
- Kết hợp các chương trình phù hợp với nhu cầu của nhân viên.[3]

Rất nhiều trong số các chương trình này, chẳng hạn như quay lại làm việc sau thời gian nghỉ việc dưỡng bệnh, chia sẻ công việc hoặc nghỉ không lương, được thiết kế để giúp nhân viên quay trở lại làm việc sau một sự kiện lớn trong đời. Việc sắp xếp vị trí làm việc thay thế, trong đó nhân viên làm việc bán thời gian ở một vị trí và bán thời gian ở vị trí thứ hai, cũng được xem như một cách để giải quyết các vấn đề về đi lại và nạn kẹt xe trong cộng đồng.

Giải pháp Chương trình Làm việc Linh hoạt của Tập đoàn Tài chính Capital One cho phép nhân viên làm việc tại văn phòng, làm việc tại nhà một hoặc hai ngày một tuần hoặc làm việc hoàn toàn tại nhà, có được tất cả các công nghệ cần thiết để làm việc hiệu quả ở bất cứ nơi nào họ làm việc. Không gian làm việc mở trong các tòa nhà văn phòng cho phép nhân viên kết nối máy tính xách tay của họ và làm việc ở đó.[4]

Tập đoàn Sara Lee cung cấp rất nhiều lựa chọn về làm việc linh hoạt, trong đó có một lựa chọn gọi là Sự trở lại, nhằm vào các chuyên viên đang ở nửa chừng sự nghiệp, đã rời khỏi lực lượng lao động vài năm. Nó mang đến cho họ cơ hội được trang bị và đào tạo lại nhằm mục đích làm việc lâu dài và có thể là một công việc linh hoạt.[5]

Các đại lý dịch vụ khách hàng của Hãng hàng không Delta Airlines được hưởng chính sách thay đổi ca làm việc hào phóng, chính sách này cho phép nhân viên thay đổi hoàn toàn ca làm việc không giới hạn mà không đòi hỏi số giờ làm việc tối thiểu.[6]

Phương án thay đổi nơi làm việc thu hút người lao động lớn tuổi là các chương trình "chim tránh tuyết". Các dược sĩ tại các cửa hàng tiện lợi có thể làm việc ở Florida trong những tháng mùa

đông (cho cùng một tổ chức) và quay trở lại nơi làm việc trước đó của họ ở phía Bắc trong những tháng mùa hè.[7]

Để giải quyết việc kiến thức tổ chức bị mất đi khi nhân viên nghỉ việc, công ty Dow Chemical đã giới thiệu các tùy chọn về lịch làm việc cho những người sắp nghỉ hưu. Mọi người có thể chuyển sang lịch làm việc bán thời gian, làm việc từ xa hoặc chia sẻ công việc mà không mất các phúc lợi và không tăng phí bảo hiểm y tế.[8]

THỰC HIỆN CÁC PHƯƠNG THỨC LÀM VIỆC LINH HOẠT

Sắp xếp lịch làm việc linh hoạt thực sự có thể đáp ứng nhu cầu của lực lượng lao động thay đổi ngày nay. Tuy nhiên, trước khi thực hiện bất kỳ chương trình nào trong số này, hãy đảm bảo rằng chúng phù hợp với tổ chức của bạn.

- Hãy đảm bảo rằng một hay nhiều chương trình bạn muốn giới thiệu phù hợp với văn hóa, sứ mệnh và tầm nhìn của công ty bạn.
- Hiểu nhu cầu của tổ chức để xác định việc liệu sử dụng các phương thức làm việc linh hoạt (FWA) có thể giúp đáp ứng mục tiêu của công ty bạn đồng thời đáp ứng nhu cầu của các nhân viên của công ty hay không. Ví dụ, liệu FWA có giải quyết được nhu cầu giảm chi phí vận hành, đặc biệt là những công việc liên quan đến không gian văn phòng và hiệu quả năng lượng, đồng thời cung cấp các công cụ tuyển dụng và giữ chân nhân viên hiệu quả?
- Xác định xem loại hình công việc được thực hiện bởi một nhân viên hoặc một nhóm nhân viên có phù hợp với tính linh hoạt hay không.
- Xác định xem FWA có phù hợp trong toàn tổ chức hay chỉ phù hợp trong một số mảng nhất định. Nếu chúng không phù hợp với toàn tổ chức, hãy đưa ra điều chỉnh cho các trường hợp đặc thù.
- Nhận hỗ trợ từ các quản lý cấp cao bằng cách đưa ra các sự kiện chứng minh cách FWA được triển khai hiệu quả có thể tăng không chỉ tinh thần và sự gắn kết của nhân viên mà còn tăng cả năng suất và lợi tức đầu tư.
- Mời các quản lý cấp trung tham gia vào việc thiết kế và triển khai. Các nhà quản lý trực tiếp cần phải có sự hiểu biết về chính sách và chương trình FWA của tổ chức để việc này có hiệu quả. Hãy đảm bảo sự tham gia của họ sẽ giúp họ hiểu được nhu cầu của nhân viên mà họ quản lý.

- Khảo sát nhân viên của bạn để hiểu các loại chương trình sẽ đáp ứng nhu cầu của họ. Mời họ tham gia vào quá trình thiết kế và triển khai.
- Nghiên cứu xem các nhà tuyển dụng khác trong ngành của bạn và khu vực địa lý của bạn đang làm gì, nhưng cần ý thức rằng không có một giải pháp nào phù hợp cho tất cả các nhà tuyển dụng.
- Thiết kế các cách để đo lường sự thành công cho các chương trình của bạn trong giai đoạn đầu. Điều này sẽ giúp thể hiện giá trị và thành công của các chương trình FWA. Có thể đo lường bằng các công cụ đơn giản, dễ quản lý như khảo sát nhân viên để đo lường sự gắn kết và mức độ hài lòng.
- Huấn luyện các nhà quản lý trực tiếp và các giám sát viên. Khi các nhân viên cần, họ thường sẽ tìm hiểu về các chương trình này từ người quản lý của họ thay vì từ các nguồn khác như nhân sự, sổ tay nhân viên, các buổi trao đổi chính thức hoặc từ đồng nghiệp.

KHUNG PHÁP LÝ

Vì nhiều phương thức làm việc linh hoạt có liên quan đến việc thay đổi lịch làm việc hoặc nơi làm việc thay thế, bạn cần phải đảm bảo các phương án này tuân thủ luật pháp và quy định được thảo luận xuyên suốt cuốn sách này. Quan trọng nhất, phải đảm bảo rằng bạn tuân thủ Luật Tiêu chuẩn Lao động Công bằng (Fair Labor Standards Act - FLSA), Luật Nghỉ phép Y tế Gia đình (Family Medical Leave Act - FMLA) và Luật Sức khỏe và An toàn Lao động (Occupational Safety and Health Act - OSHA). Các luật áp dụng khác bao gồm Luật Người khuyết tật Hoa Kỳ (ADA) và các yêu cầu không phân biệt đối xử của luật dân quyền liên bang và tiểu bang liên quan đến cách thức thực hiện các chương trình này. Đảm bảo rằng tất cả nhân viên có quyền truy cập vào các chương trình này trên cơ sở các lý do có liên quan tới kinh doanh. Cuối cùng, hãy chắc chắn rằng bạn hiểu các chương trình về lương thưởng cho nhân viên tại tiểu bang nơi công ty bạn có địa điểm hoạt động.

Công ty Treehouse LLC ở Portland, Oregon, thách thức niềm tin rằng làm việc nhiều giờ hơn tương đương với việc tạo ra nhiều giá trị hơn. Công ty đóng cửa vào thứ Sáu hàng tuần. Nhân viên làm việc một tuần 32 giờ từ thứ Hai đến thứ Năm và dự kiến sẽ dành các ngày thứ Sáu ở nhà, cùng gia đình, vui chơi và làm bất cứ việc gì trừ công việc. Giám đốc điều hành của công ty, ông Ryan Carson, cho rằng như vậy là làm việc thông minh hơn. Với ông, đó là một kinh nghiệm thay đổi cuộc sống có giá trị, nó cho phép ông

dành nhiều thời gian hơn cho gia đình. Carson đang xây dựng một văn hóa sẽ tồn tại lâu dài và nó đang giúp công ty chiêu mộ và giữ chân nhân viên.[9]

LÀM VIỆC TỪ XA

Làm việc từ xa, đôi khi được gọi là làm việc phân tán, làm việc di động hoặc công việc từ xa, đang ngày càng phổ biến. Những tiến bộ trong công nghệ, đặc biệt là sự ra đời của các thiết bị điện toán di động và lưu trữ trên nền tảng đám mây, giúp nhân viên có thể làm việc ở những nơi khác nhau và dưới sự sắp xếp công việc khác nhau. Làm việc tại nhà hoặc không liên tục hoặc dưới sự sắp xếp chính đang trở nên tiêu biểu, tương tự như làm việc từ xa từ một vị trí địa lý khác, văn phòng vệ tinh hoặc nơi làm việc khác. Nghiên cứu của tổ chức Phân tích Lực lượng Lao động Toàn cầu (Global Workforce Analytics) cho thấy:

- 50% lực lượng lao động Hoa Kỳ có một công việc có một phần là làm việc từ xa và khoảng 20-25% lực lượng lao động thỉnh thoảng làm việc từ xa.
- 80-90% lực lượng lao động Hoa Kỳ muốn làm việc từ xa ít nhất là nửa ngày, với hai đến ba ngày một tuần giống như một sự cân bằng lý tưởng giữa công việc tập trung (tại nhà) và công việc hợp tác (tại văn phòng).
- Các công ty trong danh sách Fortune 1000 trên toàn cầu đang thay đổi không gian vật lý của họ vì nhân viên đã di động.
- Có một khoản hoàn vốn đầu tư cho các tổ chức áp dụng công việc từ xa: tiết kiệm tới 11.000 đô-la/người/năm cho công ty và từ 2.000 đến 7.000 đô-la một năm cho nhân viên làm việc từ xa.[10]

Hãy tiếp cận việc làm từ xa như một chiến lược kinh doanh. Ngoài việc coi nó như một công cụ giữ chân các nhân viên hiện tại, nó còn là một cách để thu hút những tài năng hàng đầu, bất kể họ sống ở đâu. Các tổ chức bắt đầu coi nó là một điều bắt buộc trong kinh doanh để duy trì tính cạnh tranh trong lực lượng lao động hiện đại. [11]

Có những vấn đề mà các công ty cần xem xét khi tích hợp việc làm việc từ xa, cho dù việc này là thường xuyên hay không thường xuyên. Hai trong số những cân nhắc đầu tiên nên là sự phù hợp của vị trí và từng cá nhân nhân viên. Trong nền kinh tế tri thức ngày nay, nhiều công việc có tính chất phù hợp cho việc làm việc

từ xa. Hãy xem bản chất của công việc là độc lập, hay đòi hỏi sự tương tác mang tính liên tục, cá nhân với người khác? Công việc có đòi hỏi nhiều sự tập trung không? Kết quả sẽ được đo lường như thế nào? Trong việc xác định nhân viên nào phù hợp với làm việc từ xa, hãy xem xét các đặc điểm như sự năng động, hiệu suất, kỹ năng tổ chức và quản lý thời gian, mức độ quen thuộc với công việc và tác vụ. Thâm niên công tác có thể là yếu tố quan trọng cần cân nhắc, nhưng nó không phải là yếu tố quan trọng nhất.

Các nhà quản lý trực tiếp có thể có sự phản đối việc giám sát và kiểm soát công việc của một nhân viên từ xa. Các quản lý và các thành viên khác trong nhóm cần biết cách giao tiếp và cộng tác với một nhân viên ảo, và nhân viên cũng cần biết điều này. Phải đảm bảo mọi người cùng tham gia, đặc biệt là quản lý trực tiếp, phải biết cách sử dụng các công nghệ và công cụ phù hợp để tạo điều kiện thuận lợi cho mọi tương tác với nhân viên ảo và các thành viên khác trong nhóm. Cuối cùng, các nhà quản lý phải truyền đạt các mong muốn, và cảm thấy thoải mái trao quyền và tin tưởng nhân viên của mình để đạt được kết quả cần thiết thay vì tập trung vào thời gian "làm việc".

Các nhân viên cũng nên nhận thức được những thách thức hiện hữu khi họ làm việc tại nhà. Những thách thức thường thấy khi nhân viên làm việc tại nhà có thể bao gồm:

- Sự cô lập và thiếu tương tác, và cảm giác thiếu khả năng cộng tác với các thành viên trong nhóm. Đây là lý do tại sao việc đảm bảo rằng cả công việc/vị trí và con người phù hợp với việc làm việc từ xa là rất quan trọng. Bạn nên thực hiện các quy trình họp kiểm tra thường xuyên, cho dù các cuộc họp này là gặp mặt trực tiếp hoặc thông qua công nghệ.
- Bị các vấn đề ở nhà làm mất tập trung và giảm không gian sống. Đây có thể là những yếu tố gây ảnh hưởng cho nhân viên làm việc từ xa thường xuyên. Mặc dù không gian làm việc chuyên dụng là một yêu cầu tiêu chuẩn cho việc làm từ xa, nhưng có nhiều thiết bị máy tính cầm tay hơn cho phép không gian làm việc thuận tiện hơn cả trong và ngoài văn phòng.
- Thiếu các dịch vụ hỗ trợ (nhưng chúng có thể được giải quyết thông qua các *cổng* dịch vụ nội bộ của tổ chức). Hỗ trợ kỹ thuật có thể là một sự cân nhắc và đây là lý do tại sao phải có sự hỗ trợ công nghệ thông tin ngay từ đầu.
- Cảm thấy có trở ngại trong việc thăng tiến nghề nghiệp. Điều này khiến cho việc đào tạo nhân viên về quản lý nghề

nghiệp và sự thăng tiến trong công ty cho một nhân viên ảo trở nên quan trọng.

Công nghệ cung cấp khuôn khổ cho phép nhân viên làm việc từ xa. Điều quan trọng là bộ phận công nghệ phải hiểu các yêu cầu về kinh doanh và nhân sự, đồng thời các nhà lãnh đạo doanh nghiệp khác phải hiểu các nhu cầu kỹ thuật, các nguồn lực hiện tại và các hạn chế của công nghệ. Công nghệ cần tích hợp phần cứng, phần mềm và tính bảo mật. Bạn cần xác định và thiết lập các hướng dẫn về:

- Những thiết bị công ty sẽ cung cấp và bảo trì.
- Thiết bị nào, nếu có, nhân viên sẽ cung cấp và bảo trì.
- Việc sử dụng phù hợp các thiết bị và phần mềm do công ty cung cấp, hãy cho nhân viên biết rằng các thiết bị này chỉ được sử dụng cho các mục đích liên quan đến công việc.
- Có các cách kiểm soát việc đăng tải các chương trình trái phép (ví dụ: chương trình chứa vi-rút).
- Duy trì kiểm kê thiết bị do công ty cung cấp.
- Đảm bảo sự bảo vệ (an ninh vật lý) của thiết bị do công ty cung cấp.
- Cung cấp hỗ trợ kỹ thuật để cài đặt, bảo trì thiết bị và phần mềm.

Trong môi trường ngày nay, an ninh mạng đóng vai trò rất quan trọng, và các tổ chức nên chú ý đến việc bảo mật dữ liệu nội bộ mà nhân viên đang truy cập bên ngoài môi trường văn phòng an toàn. Tính di động của thiết bị giúp mọi nhân viên, không chỉ những người làm việc từ xa, dễ dàng làm việc đó ở những nơi công cộng sử dụng thiết bị làm việc của họ để liên lạc qua mạng công cộng không bảo mật. Các biện pháp bảo vệ nên được áp dụng để chống lại các vi phạm tiềm tàng. Chúng bao gồm:

- Bảo vệ mật khẩu tất cả các thiết bị kinh doanh.
- Đảm bảo rằng tất cả dữ liệu đi ra từ các thiết bị đó được mã hóa.
- Giữ bản kiểm kê hiện hữu tất cả các thiết bị và đảm bảo rằng mỗi thiết bị đều được bật tính năng theo dõi GPS.
- Cài đặt công nghệ để xóa dữ liệu từ xa khỏi thiết bị bị mất hoặc bị đánh cắp.[12]

Quản lý rủi ro là một yếu tố quan trọng cần cân nhắc, đặc biệt là

cho các phương án làm việc từ xa thường xuyên. Hãy chắc chắn rằng các nhân viên phù hợp được tư vấn và được thảo luận các điều sau đây:

- Công ty sẽ xác định giờ làm việc thường xuyên như thế nào? Nó có thể xác định liệu một thương tích có được bồi thường theo chính sách bồi thường tai nạn trong giờ làm việc.
- Những thủ tục nào sẽ được áp dụng để báo cáo các thương tích liên quan đến công việc?
- Làm thế nào để công ty theo dõi tác động của làm việc quá sức và cô lập, những yếu tố có thể dẫn đến bệnh tâm lý, kiệt sức và giảm năng suất?
- Công ty có đào tạo về cấu tạo, cách sử dụng thiết bị và an toàn không? Nếu công ty cung cấp thiết bị, phải chắc chắn rằng nó được lắp đặt chính xác.
- Công ty có tham gia vào việc thiết lập phòng làm việc tại nhà và vị trí làm việc không?
- Công ty có xem xét tiến hành kiểm tra tại nhà để đảm bảo các tiêu chuẩn an toàn được đáp ứng không?

Cũng cần phải xem xét đăng các thông báo về an toàn trên mạng nội bộ. Trao đổi về bảo hiểm và trách nhiệm pháp lý với nhà tư vấn bảo hiểm hoặc bộ phận quản lý rủi ro của bạn. Hãy chắc chắn rằng bạn hiểu:

- Trách nhiệm pháp lý chung nào của công ty bạn sẽ được bảo hiểm.
- Những tài sản của chủ nhà, người thuê nhà và tài sản xe cơ giới nào được bảo hiểm.
- Ai sẽ chịu trách nhiệm về thương tích cho bên thứ ba (ví dụ: nếu nhân viên đang họp tại nhà của họ hoặc đang chở khách hàng trong xe của họ).
- Ai sẽ chịu trách nhiệm về tổn thất và hư hỏng thiết bị.

Phụ lục: Mẫu thỏa thuận làm việc từ xa.

Thực hiện một chương trình làm việc từ xa

Các chương trình làm việc từ xa là một dạng phương thức làm việc linh hoạt, và dưới đây là một vài cân nhắc bổ sung cho các nhà tuyển dụng:

- Xây dựng chính sách làm việc từ xa (hoặc các hướng dẫn) và Thỏa thuận làm việc từ xa. Các công ty nên thảo luận về điều kiện, các hướng dẫn sử dụng thiết bị, không gian làm việc tại nhà, công nghệ thông tin, bảo mật và quản lý rủi ro. Kỳ vọng và mục tiêu cũng nên được đưa vào. Ngoài ra, hãy thêm vào các quy định về chấm dứt phương án làm việc từ xa.
- Đặt các mục tiêu, tiêu chí và các đo lường gắn liền với tình hình kinh doanh của công ty và chương trình, như giảm chi phí vận hành, hiệu quả năng lượng và môi trường bền vững, lợi thế cạnh tranh, tuyển dụng và giữ chân nhân viên.
- Thí điểm chương trình. Hãy chọn một cách có chiến lược một phòng ban, bộ phận mà chương trình có khả năng mang lại thành công và bắt đầu từ đó. Sử dụng chương trình thí điểm để phát triển các số liệu và thu thập các bài học kinh nghiệm. Thực hiện bất kỳ điều chỉnh cần thiết nào trước khi mở rộng chương trình cho toàn bộ tổ chức.
- Xây dựng chiến lược truyền thông. Để chương trình có hiệu quả, người quản lý, các nhân viên và các ứng viên cần biết về nó. Sử dụng một loạt các phương tiện truyền thông như tài liệu quảng cáo, hỗ trợ công việc, các câu hỏi thường gặp, các trang mạng nội bộ dành riêng cho làm việc từ xa và blog. Ngoài việc quảng cáo chương trình, hãy trao đổi về giá trị mà nó mang lại cho tổ chức và nhân viên, cũng như những bài học kinh nghiệm trong chương trình thí điểm.
- Cung cấp các khóa đào tạo. Cả quản lý và nhân viên đều cần hiểu mục tiêu của chương trình, tiêu chí về điều kiện, vai trò và trách nhiệm của người quản lý và của nhân viên, sự sẵn sàng hỗ trợ và các kỳ vọng. Bạn có thể sử dụng người hướng dẫn hoặc đào tạo trực tuyến, cũng như các công cụ giao tiếp được thảo luận ở điểm trước.

Câu hỏi thảo luận

1. Thay đổi về tình hình thời tiết, chi phí năng lượng cao hơn, giao thông và các yếu tố bên ngoài khác có thể là động lực để các tổ chức xem xét các phương án làm việc linh hoạt. Theo bạn những loại hình phương pháp sáng tạo nào các tổ chức có thể sử dụng để giải quyết các yếu tố bên ngoài này?
2. Tổ chức của bạn đã từng triển khai phương án nào chưa và đó là gì? Những bài học bạn đã học được trong quá trình thực hiện? Những điều chỉnh bạn đã thực hiện?

3. Một trong những đồn đoán về phương án làm việc linh hoạt là chúng được thiết kế để giải quyết nhu cầu của các bà mẹ đi làm. Những phân khúc nào khác của lực lượng lao động đang yêu cầu và hưởng lợi từ sự linh hoạt, và làm thế nào để đáp ứng nhu cầu của họ?
4. Ngoài việc tuyển dụng và giữ chân nhân viên, tổ chức có thể nhận được lợi ích gì từ các phương án làm việc linh hoạt?
5. Tổ chức của bạn đã thực hiện những biện pháp nào để giải quyết vấn đề an ninh mạng? Cụ thể, bạn đã làm gì để bảo vệ các thiết bị điện toán di động và thông tin được truyền đạt thông qua chúng?

Chương 16
Khen thưởng và công nhận

Ken Blanchard, đồng tác giả cuốn sách *The One Minute Manager* (*Vị Giám đốc Một phút*), cho biết: "Nếu nói về một điều mà tôi đã học được trong đời, thì đó là mọi người thật ra đều muốn được đánh giá cao. Điều đó áp dụng cho nhà quản lý cũng như nhân viên, phụ huynh cũng như trẻ em, huấn luyện viên cũng như vận động viên". [1]

Việc quản lý lực lượng lao động ngày nay rất phức tạp. Các nhà quản lý không có nhiều cách để gây ảnh hưởng đến nhân viên như cách họ đã làm nhiều năm trước và hầu hết các nhà quản lý đã nhận ra rằng nỗi sợ hãi và sự đe dọa không phải là chiến lược để động viên nhân viên; huấn luyện nhân viên lặp lại các hành vi tốt tại nơi làm việc mới là cách nên làm. Hầu hết các tổ chức đang hoạt động với số lượng nhân viên ít lại càng phải làm điều này, vì vậy điều quan trọng hơn bao giờ hết là tạo ra nơi làm việc tích cực và được liên tục củng cố. Tại sao hầu hết các nhà quản lý lại gặp khó khăn trong việc khen thưởng và công nhận? Lẽ nào họ không phải là những người tốt; có lẽ việc này liên quan nhiều đến các áp lực mà họ phải đối mặt để đạt được các mục tiêu tài chính đôi-khi-phi-thực tế. Chỉ là họ không có thời gian để xem xét những gì còn thiếu trong môi trường làm việc để thực sự giúp họ đạt được các mục tiêu: các nhân viên có động lực cao!

Dù có điều gì xảy ra trong công việc, bạn cũng cần khen thưởng các nhân viên có thành tích tốt. Theo lời của Karen Renk, CEO của Hiệp hội Khuyến khích Tiếp thị, được trích dẫn trên*Workforces* : "Các công ty hàng đầu đã duy trì các chương trình công nhận của họ, ngay cả trong thời kỳ suy thoái kinh tế hiện nay. Điều này đưa ra hai thông điệp quan trọng: Một, bạn cho nhân viên biết rằng sự cố gắng của họ được đánh giá cao; và hai, bạn cho họ biết công ty ổn định và tập trung vào việc đạt được mục tiêu của mình." [2]

Khen thưởng nhân viên là một cách tuyệt vời để thúc đẩy tinh thần và động viên nhân viên. Trước khi bạn tạo một chương trình khen thưởng và công nhận công phu, chúng tôi khuyên bạn nên tìm hiểu những gì sẽ có hiệu quả đối với nhân viên của bạn. Các nhà quản lý thường tin chắc rằng họ biết chính xác những gì mọi người muốn khi nói đến sự khen thưởng và sự công nhận, nhưng nếu bạn không hỏi mọi người, làm sao bạn có thể thực sự biết những gì sẽ có hiệu quả đối với họ? Vì vậy, hãy hỏi nhân viên của bạn những điều họ mong muốn. Bạn có thể tập hợp các nhóm thảo luận hoặc chỉ cần hỏi một nhóm người đại diện. Đừng dựa vào ý kiến của đội ngũ lãnh đạo; cái bạn muốn là hiệu quả trong toàn tổ chức và nhiều khi những gì các lãnh đạo cấp cao muốn lại không phải là những gì nhân viên thực sự cần và/hoặc mong muốn.

Phần thưởng hiệu quả nhất về mặt chi phí và có giá trị nhất đối với hầu như tất cả mọi người là một lời "cảm ơn" đơn giản, cho một công việc cụ thể hoặc khi hoàn thành một dự án hoặc hoàn thành vượt yêu cầu. Nghe có vẻ đơn giản, nhưng bạn sẽ ngạc nhiên khi có rất ít người quản lý sử dụng hiệu quả hai từ đơn giản nhưng mạnh mẽ đó.

Một trong những cách tốt nhất để khen thưởng cho nhân viên bận rộn ngày nay hiển nhiên là cho họ thời gian nghỉ ngơi hoặc thỉnh thoảng được làm việc tại nhà. Mặc dù không phải tất cả các tổ chức hoặc tất cả các công việc đều có thể linh hoạt, nhưng nếu tổ chức của bạn có thể điều chỉnh linh hoạt thì điều này sẽ là một bước tiến dài hướng tới việc tạo một động lực thực sự cho nhân viên của bạn.

Khi bạn lập kế hoạch cho các chương trình khen thưởng và công nhận, hãy nhớ làm cho phần thưởng xứng đáng với người được thưởng và thành tích của họ, và đảm bảo rằng bất cứ điều gì bạn làm cũng củng cố các giá trị của tổ chức. Ngoài ra, hãy xem xét cách thức và thời gian bạn thực hiện việc công nhận nhân viên. Thật khó tin, nhưng có những người không thích được khen ngợi trước đám đông; họ muốn bạn lặng lẽ thưởng cho họ vì những thành tích họ đạt được. Mặc dù hầu hết mọi người thích được sự công nhận của quần chúng, bạn nên thận trọng trước khi làm bất cứ điều gì ở nơi công cộng để xác định phương án hiệu quả nhất cho người đó hoặc nhóm đó.

Có nhiều cách để khen thưởng nhân viên mà bạn có thể nghĩ tới. Một số tổ chức đã áp dụng chương trình "nhân viên của tháng" trong nhiều năm và chúng vẫn có hiệu quả. Những chương trình

này thường có hiệu quả nhất trong các tổ chức lớn, bởi vì trong các công ty nhỏ, sẽ chẳng mấy chốc bạn hết người để trao thưởng. Một số tổ chức có chương trình cho các nhân viên ưu tú gặp CEO để cùng ăn trưa hoặc uống cà phê. Đây có thể là những phương thức tạo ý tưởng tuyệt vời hoặc chúng có thể biến thành các "phiên họp nắm bắt tình hình". Nếu bạn chọn cách này, hãy xem xét tính cách của vị CEO hoặc lãnh đạo của bạn. Đây có phải là kiểu người mà nhân viên muốn làm quen, hay nhân viên của bạn sẽ bị lấn át bởi quyền lực mà vị CEO nắm giữ? Nếu bạn thực hiện các cuộc gặp gỡ ở dạng này, bạn có thể sắp xếp Giám đốc Nhân sự cùng tham gia để giúp buổi gặp gỡ được dễ dàng và bố trí một ai đó ghi lại những ý tưởng được trao đổi.

Nhiều tổ chức vẫn tri ân các nhân viên có thâm niên công tác và đây có thể là một cách rất hiệu quả để ghi nhận sự đóng góp của một cá nhân. Thưởng thâm niên không quá quan trọng trong một thế giới mà mọi người thay đổi công việc thường xuyên hơn so với trước đây. Các tổ chức khác có giải thưởng an toàn để thưởng cho nhân viên vì đã thực hiện công việc trong thời gian dài mà không xảy ra tai nạn hoặc vi phạm an toàn lao động. Mặc dù những giải thưởng này rất tuyệt vời, chúng tôi muốn khuyến khích bạn xem xét các loại khen thưởng và chương trình công nhận cá nhân hơn – những phần thưởng có tác động đáng kể đến người nhận và tổ chức.

SỰ CÔNG NHẬN – CÔNG CỤ GIỮ CHÂN NHÂN VIÊN

Đối với một số tổ chức, sự công nhận nhân viên có thể tạo ra sự khác biệt hoàn toàn trong việc giữ chân nhân viên. Tập đoàn khách sạn Ritz-Carlton sử dụng một hệ thống xác định, thực thi và khen thưởng. Công ty đã chứng minh rằng sự công nhận nhân viên thực sự tạo ra sự khác biệt trong việc giữ chân họ. Ritz-Carlton có tỷ lệ nhân viên nghỉ việc thấp nhất trong bất kỳ chuỗi khách sạn nào và dường như sự công nhận nhân viên của mình chính là yếu tố giúp nâng cao tỷ lệ giữ chân nhân viên.

Tỷ lệ giữ chân nhân viên cao tốt cho lợi nhuận ròng. Kathleen O. Smith, Phó Chủ tịch cấp cao về nhân sự tại trụ sở chính của công ty ở Chevy Chase, Maryland, cho biết: "Với những nhân viên gắn bó, tôi có thể tăng doanh thu của chúng tôi trên mỗi phòng khách sạn cao hơn 20-30% so với khi nhân viên chỉ đến và làm công việc của họ." [3] Cung cấp cho nhân viên các nguồn lực họ cần để thực hiện công việc, ghi nhận một công việc được thực hiện tốt, nêu ra những kỳ vọng rõ ràng, thể hiện sự quan tâm và lo lắng cá nhân, đó đều là các động lực thúc đẩy nhân viên. Sự công nhận bao gồm

các giải thưởng nhỏ, các khoản thưởng nóng được các giám sát viên trao khi họ thấy một nhân viên cung cấp dịch vụ tuyệt hảo cũng như trao bưu thiếp viết tay cho các nhân viên ở mọi cấp bậc khi họ nhìn thấy hoặc nhận được dịch vụ hạng nhất.

Ritz-Carlton cũng thực hiện nhiều sự công nhận chính thức. Các cán bộ quản lý được yêu cầu đề cử một nhân viên "Năm sao" hàng quý. Họ được nhìn nhận hàng ngày trong khách sạn của họ và sau đó, mỗi năm một lần, một trong những người chiến thắng của nhóm "Năm sao" nhận được một chuyến đi cho hai người đến bất kỳ khách sạn nào của Ritz-Carlton.

Một tổ chức khác lại thực hiện chương trình "Ngày thứ Ba ngạc nhiên". Không diễn ra hàng tuần, nhưng thỉnh thoảng và luôn vào ngày thứ Ba, vị chủ tịch của công ty đều tặng một thứ gì đó cho nhân viên. Đôi khi là một thẻ quà tặng tại một cửa hàng kem địa phương cho tất cả mọi người; lần khác là bốc thăm trúng thẻ quà tặng American Express với giá trị từ 100 đô-la trở lên. Ông cũng tặng thẻ đổ xăng (đặc biệt những khi giá xăng tăng cao). Một tuần khác nó có thể là pizza vào bữa trưa cho mọi người. Điều tuyệt nhất mà hoạt động này mang lại là sự ngạc nhiên! Mọi người nói về nó. Đó là một phần của văn hóa mà các nhân viên mới sẽ được nghe các đồng nghiệp kể lại trong tuần đầu tiên làm việc. Điều hay nhất là nếu có ai đó định xin nghỉ việc thì họ sẽ không nộp đơn vào ngày thứ Hai!

Nếu bạn đang xây dựng một chương trình khen thưởng có trao giải, hãy nhớ rằng mọi người muốn có sự lựa chọn và họ muốn có được các món đồ mà họ có thể sử dụng trong cuộc sống cá nhân. Bạn không nhất thiết phải cung cấp các mặt hàng xa xỉ, nhưng hãy xem xét một số chương trình cho phép bạn đưa ra lựa chọn cho nhân viên của mình – thông qua trực tuyến hoặc danh mục cầm tay. Nhờ đó, họ có thể chọn một món đồ dùng hữu dụng cho họ hoặc cho gia đình họ. Nếu giải thưởng có ý nghĩa nào đó với họ, mỗi khi sử dụng vật phẩm mà họ chọn lựa, hy vọng họ sẽ nhớ rằng món đồ đó đến từ sự công nhận của tổ chức dành cho những cống hiến vượt mong đợi của họ.

Hãy nhớ rằng các chương trình khen thưởng và công nhận nhân viên dù tốt đến đâu cũng sẽ không hiệu quả nếu công ty bạn không có sự lãnh đạo vững mạnh và môi trường làm việc tích cực. Hãy cải thiện những vấn đề này trong tổ chức của bạn trước, rồi sau đó mới tập trung vào sự khen thưởng và công nhận.

Mẹo thiết kế chương trình khen thưởng/công nhận hiệu quả

- Hãy suy nghĩ cẩn thận về điều kiện tiêu chuẩn để tham gia chương trình. Cân nhắc xem cấp độ nào của tổ chức bạn sẽ không đủ điều kiện (ví dụ: từ cấp giám đốc trở lên sẽ không tham gia).
- Quảng bá chương trình bằng nhiều phương tiện truyền thông, bao gồm các bản tin, email, thư tay của các nhân viên và tương tự như vậy. (Lồng ghép sự tham gia của các gia đình vào các chương trình khen thưởng có thể tạo động lực cao cho nhân viên muốn giành chiến thắng.)
- Đảm bảo chương trình diễn ra công bằng và hợp lý.
- Công khai các tiêu chí cho bất kỳ chương trình chính thức nào.
- Có thời gian bắt đầu và kết thúc để bạn có thể làm cho chương trình trở nên sinh động.
- Công khai cảm ơn những người chiến thắng giải thưởng trong cuộc họp toàn thể nhân viên, trong một bản tin hoặc trên trang web của bạn (hoặc cả ba).
- Nếu tổ chức của bạn làm việc theo nhóm, hãy cân nhắc về giải thưởng nhóm cũng như giải thưởng cá nhân.
- Sự công nhận từ các đồng cấp luôn có giá trị, vì vậy hãy cân nhắc một giải thưởng được bình chọn bởi các nhân viên.
- Phần thưởng thực sự. Đừng chỉ làm một bảng tên nhân viên của tháng rồi xoay vòng cho các nhân viên!

Cách xác định những gì sẽ hiệu quả trong tổ chức của bạn

1. Tập hợp một nhóm nhân viên đại diện (độ tuổi, giới tính, chủng tộc, cấp độ trong tổ chức) lập thành một nhóm thảo luận. Hãy bảo đảm có đủ đại diện của nhiều thế hệ để có thể đáp ứng mọi nhu cầu.
2. Bố trí một người có chuyên môn để tiến hành các buổi thảo luận nhóm.
3. Đảm bảo rằng không có một hứa hẹn nào được đưa ra liên quan đến những gì có thể hoặc không thể được đưa vào chương trình.
4. Treo hoặc dán các tuyên bố sứ mệnh và giá trị của công ty bạn xung quanh phòng để nhắc nhở những người tham gia thảo luận rằng bất kỳ đề xuất nào họ đưa ra đều phải phù hợp với tầm nhìn của tổ chức.
5. Khi bạn có dữ liệu từ (các) nhóm thảo luận, hãy thực hiện

các đề xuất tốt nhất phù hợp với giá trị của công ty và phù hợp với ngân sách của công ty bạn.

Những phần thưởng không tốn chi phí

- Lời cảm ơn bằng miệng.
- Thư cảm ơn viết tay.
- Thư đánh giá từ CEO hoặc lãnh đạo cấp cao khác cho một công việc được thực hiện tốt.
- Công nhận tại một cuộc họp toàn thể.
- Bố trí nhân viên vào một đội nhóm nổi trội hay có nhiệm vụ đặc biệt.
- Thông báo việc công nhận trong bản tin.

Những phần thưởng chi phí thấp

- Thẻ quà tặng tại các nhà hàng địa phương.
- Giải thưởng tiền mặt tại chỗ cho hiệu suất xuất sắc.
- Vé xem phim.
- Hàng hóa có logo công ty.
- Nơi đỗ xe riêng.
- Ngày nghỉ có lương.
- Vé xổ số.
- Bữa trưa cho đội nhóm.
- Đánh golf với một người lãnh đạo của tổ chức.
- Ăn trưa với Tổng Giám đốc hoặc Chủ tịch.
- Hoa, bóng bay, hoặc cây được giao đến văn phòng.

Câu hỏi thảo luận

1. Tại sao ngày nay sự công nhận lại quan trọng đối với nhân viên?
2. Cách tốt nhất và hiệu quả nhất để khen thưởng cho ai đó là gì?
3. Một số vai trò của sự công nhận trong việc giữ chân nhân viên là gì?
4. Những điều quan trọng nhất cần nhớ khi đưa các chương trình khen thưởng là gì?

5. Bao lâu thì chúng ta nên thay đổi các giải thưởng và chương trình công nhận?
6. Một số cách để công khai khen thưởng nhân viên là gì?

PHẦN BA
CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ TỔNG THỂ

Chương 17

Khung pháp lý của việc chi trả lương thưởng

Khi Tổng thống Franklin Roosevelt đang ở Bedford, Massachusetts trong chiến dịch tái vận động tranh cử, một cô gái trẻ đã cố gắng đưa cho ông một phong bì. Nhưng một cảnh sát đã đẩy cô ta trở lại đám đông. Roosevelt nói với người phụ tá: "Hãy lấy tờ ghi chú từ cô gái". Tờ ghi chú của cô ấy viết: "Tôi ước rằng ông có thể làm gì đó để giúp các cô gái chúng tôi... Chúng tôi làm việc trong một xưởng may... và vài tháng trước đây, chúng tôi nhận được mức lương tối thiểu là 11 đô-la một tuần... Hôm nay, 200 người trong số đó đã bị cắt giảm xuống còn 4 đô-la, 5 đô-la và 6 đô-la một tuần." Trả lời câu hỏi của một nhà báo, ngài Tổng thống đã nói: "Cần phải làm gì đó để loại bỏ lao động trẻ em, thời gian làm việc dài và mức lương đói kém." [1]

Pháp luật liên bang, tiểu bang và địa phương có thể tác động đáng kể đến lương thưởng của người lao động. Những luật này chi phối tiền lương làm thêm giờ và bảo vệ người lao động khỏi sự phân biệt đối xử. Điều quan trọng là phải hiểu biết rõ môi trường pháp lý khi thiết kế và quản lý chi trả lương thưởng. Chương này sẽ thảo luận về các luật của liên bang. Các quy định cụ thể về tiền lương và giờ làm việc của từng tiểu bang cần được người sử dụng lao động tìm hiểu kỹ.

Đạo luật Tiêu chuẩn Lao động Công bằng (FLSA), 1938

Đạo luật FLSA yêu cầu người lao động phải được trả ít nhất mức lương tối thiểu của liên bang cho mỗi giờ làm việc và trả lương ngoài giờ gấp 1,5 lần mức lương bình thường cho mỗi giờ làm việc vượt quá 40 giờ trong một tuần làm việc.

Mức lương tối thiểu

Người lao động không thuộc diện miễn thuế làm thêm giờ được hưởng mức lương tối thiểu không dưới 7,25 đô-la mỗi giờ, có hiệu lực từ ngày 24 tháng 7 năm 2009. Nhiều tiểu bang cũng có quy định lương tối thiểu và khi một người lao động được bảo vệ bởi cả hai luật, anh ta/cô ta được hưởng mức lương tối thiểu cao hơn.

Để biết thêm thông tin về mức lương tối thiểu của liên bang, hãy truy cập *www.dol/gov/general/topic/wages/minimumwage* .

Trả lương ngoài giờ

Trừ khi một người lao động được miễn trừ các điều khoản làm thêm giờ của FLSA, anh ta/cô ta phải được nhận tiền lương làm thêm giờ cho số giờ làm việc vượt quá 40 giờ trong một tuần làm việc. Tỷ lệ trả lương ngoài giờ không thể thấp hơn 1,5 lần so với mức lương bình thường. Không có giới hạn về số giờ mà một người lao động từ 16 tuổi trở lên có thể làm việc trong một tuần làm việc. Tiền lương làm thêm giờ được trả theo số giờ làm việc thực tế và không căn cứ vào thời gian. Ví dụ: nếu một người lao động nhận được tám giờ nghỉ lễ cho thứ Hai và làm 36 giờ từ thứ Ba đến thứ Sáu, anh ta/cô ta không được hưởng lương làm thêm giờ vì không làm việc vào thứ Hai.

Một tuần làm việc là khoảng thời gian cố định và thường xuyên trong 168 giờ – bảy giờ liên tục một ngày. Một tuần làm việc không cần phải trùng với tuần theo lịch, nhưng có thể bắt đầu vào bất kỳ ngày nào và vào bất kỳ giờ nào trong ngày. Tuần làm việc khác nhau có thể được thiết lập cho người lao động hoặc nhóm người lao động khác nhau.

Người sử dụng lao động không được bình quân giờ làm việc qua hai tuần hoặc nhiều hơn. Thông thường, tiền lương làm thêm giờ kiếm được trong một tuần làm việc cụ thể phải được trả vào ngày trả lương định kỳ của chu kỳ lương có phát sinh tiền ngoài giờ. Người sử dụng lao động trong khu vực công có thể được nghỉ bù thay cho tiền lương làm thêm giờ. Người sử dụng lao động trong khu vực tư nhân phải trả cho người lao động của mình tiền lương làm thêm giờ.

Miễn trừ

FLSA quy định các miễn trừ cho cả lương tối thiểu và lương làm thêm giờ đối với người lao động được thuê làm công tác điều hành, hành chính, chuyên gia; người lao động kinh doanh bên

ngoài và một số người lao động công nghệ máy tính nhất định. Để áp dụng miễn trừ, chức năng nhiệm vụ cụ thể về công việc của người lao động và mức lương phải đáp ứng tất cả các yêu cầu về quy định của Bộ Lao động.

Để đủ điều kiện được miễn trừ, người lao động thường phải:

- Đáp ứng tất cả các yêu cầu của việc kiểm tra tiền lương cơ sở được thảo luận dưới đây.
- Được chi trả theo mức lương cố định, nghĩa là người lao động phải thường xuyên nhận được một khoản tiền được xác định trước là không thể giảm do sự thay đổi về số lượng hoặc chất lượng công việc được thực hiện.
- Là một người lao động được chi trả lương thưởng cao. Theo các quy định hiện hành của FLSA, một người lao động được trả lương thưởng cao nhận được tổng lương hàng năm ít nhất là 100.000 đô-la (ít nhất 455 đô-la mỗi tuần được trả trên cơ sở lương cố định hoặc phí, và có thể bao gồm hoa hồng, tiền thưởng không thường xuyên và các khoản chi trả không thường xuyên khác).
- Xem mục Kiểm tra mức lương cơ sở và ngưỡng lương cơ sở (bên dưới).
- Đáp ứng các kiểm tra về nghĩa vụ cho việc miễn trừ cụ thể.

Phụ lục: Danh sách kiểm tra các nghĩa vụ FLSA.

Kiểm tra mức lương cơ sở: để đáp ứng các yêu cầu của các bài kiểm tra lương cơ sở, một người lao động:

1. Phải thường xuyên nhận được một khoản lương thưởng được xác định trước theo như các quy định của Bộ Lao động vào mỗi kỳ trả lương trên cơ sở hàng tuần hoặc ít hơn.
2. Không bị giảm mức lương thưởng do sự thay đổi về chất lượng hoặc số lượng công việc được thực hiện.
3. Phải được trả đầy đủ cho bất kỳ tuần nào mà người lao động thực hiện công việc.
4. Không cần phải chi trả cho bất kỳ tuần làm việc nào họ không làm việc.

Kiểm tra mức lương cơ sở và các ngưỡng lương cơ sở

Quy tắc làm thêm giờ của FLSA được cập nhật lần cuối vào năm 2004. Ngưỡng lương cho việc kiểm tra tiền lương cơ sở được đặt ở

mức lương hàng tuần không dưới 455 đô-la, hoặc 23.660 đô-la mỗi năm. Năm 2016, một quy tắc đã được đề xuất để tăng ngưỡng lên 913 đô-la hàng tuần, hoặc 47.476 đô-la mỗi năm và các ngưỡng này sẽ tự động được cập nhật ba năm một lần bắt đầu từ tháng 1 năm 2020. Ngoài ra, quy tắc đề xuất tăng ngưỡng lương cho người lao động được trả lương cao từ 100.000 đô-la đến 134.004 đô-la hàng năm, với cùng một điều khoản về cập nhật tự động cứ sau mỗi ba năm. Điều quan trọng đối với các tổ chức là thường xuyên kiểm tra trang web của Bộ Lao động tại *www.dol.gov/WHD* để biết thông tin mới nhất về thời gian làm thêm và ngưỡng lương cho bài kiểm tra tiền lương cơ sở.

Một người lao động không được chi trả theo mức lương cố định nếu các khoản khấu trừ được thực hiện từ tiền lương xác định trước của người lao động này:

- Vắng mặt do lỗi của người sử dụng lao động.
- Do các yêu cầu hoạt động của doanh nghiệp (ví dụ: không có việc làm dù người lao động sẵn sàng, có ý chí và có thể làm).
- Do vắng mặt tham dự bồi thẩm đoàn, làm nhân chứng hoặc thực hiện nghĩa vụ quân sự tạm thời trừ đi phần phí đã nhận.

Các khoản khấu trừ có thể được thực hiện khi người lao động vắng mặt *cả ngày* mà không vi phạm bài kiểm tra tiền lương cơ sở vì các lý do sau:

- Bệnh tật hoặc khuyết tật dựa theo kế hoạch hoặc chính sách tạm thời (chính sách nghỉ ốm, chương trình nghỉ khuyết tật ngắn hạn hoặc dài hạn),
- Lý do cá nhân (nghỉ phép, nghỉ việc cá nhân), và/hoặc
- Bị đình chỉ do hành vi sai trái theo chính sách bằng văn bản áp dụng cho tất cả người lao động.

Các khoản khấu trừ sau cũng được phép thực hiện mà không vi phạm bài kiểm tra tiền lương cơ sở:

- Trả theo tỷ lệ cho các tuần đầu tiên/cuối. (Ví dụ, một người lao động nghỉ việc và ngày cuối cùng của cô ấy là thứ Tư. Bạn không cần phải trả cho cô ấy nguyên cả tuần.)
- Nghỉ không lương theo Luật Nghỉ phép Y tế Gia đình liên bang (Family and Medical Leave Act – FMLA) (vắng mặt nửa ngày và nguyên ngày).

- Vi phạm các quy tắc an toàn quan trọng (vắng mặt nửa ngày và nguyên ngày).

Các thủ tục sau đây được phép tiến hành mà không vi phạm bài kiểm tra tiền lương tối thiểu:

- Khấu trừ từ các quỹ các ngày nghỉ phép tích lũy (vắng mặt nửa ngày và nguyên ngày).
- Theo dõi giờ đã làm việc.
- Yêu cầu người lao động làm việc theo lịch làm việc cụ thể.
- Thực hiện các thay đổi chung trong toàn công ty về lịch làm việc.
- Thêm lương.

Miễn là người lao động được trả số tiền tối thiểu hàng tuần trên cơ sở tiền lương cố định theo yêu cầu của luật, bạn có thể trả thêm tiền, chẳng hạn như hoa hồng, tiền thưởng hoặc khoản bổ sung dựa trên số giờ làm việc ngoài giờ làm việc bình thường. Đối với số giờ làm việc thêm, người sử dụng lao động có thể tính toán tiền lương theo giờ, theo ngày hoặc theo ca với điều kiện người lao động được đảm bảo số tiền tối thiểu hàng tuần theo luật định.

Kiểm tra các nghĩa vụ: Bài kiểm tra nghĩa vụ phân loại người lao động thành các dạng như sau:

- Điều hành.
- Hành chính.
- Chuyên viên.
- Được trả lương cao.
- Người lao động làm máy tính.
- Kinh doanh bên ngoài.

Phụ lục: Danh sách kiểm tra các nghĩa vụ FLSA.

Có một số điều mà người sử dụng lao động có thể và nên làm để đảm bảo rằng họ tuân thủ các quy định làm thêm giờ của FLSA, bao gồm:

- Kiểm tra tất cả các vị trí thuộc diện miễn trừ để xác định xem họ có đáp ứng các yêu cầu kiểm tra về lương và nghĩa vụ hay không.
- Đảm bảo rằng tất cả những người lao động mà họ xem là

"được trả lương cố định không được miễn trừ" được trả lương ngoài giờ khi họ làm việc hơn 40 giờ một tuần, ngoài mức lương cố định khi làm việc 40 giờ một tuần.

- Có chính sách yêu cầu phải có sự chấp thuận của người lao động trước khi làm thêm giờ.
- Đào tạo người lao động không thuộc diện được miễn trừ về thời gian và các chính sách, thủ tục làm thêm giờ thích hợp. Ngay cả khi một người lao động làm việc ngoài giờ mà không được phép, người sử dụng lao động vẫn phải trả tiền cho cho tất cả các giờ mà họ đã làm việc. Tuy nhiên, người sử dụng lao động cũng có thể kỷ luật người lao động vì vi phạm chính sách làm việc khi chưa được phê duyệt.

Các điều khoản về lao động trẻ em

Các điều khoản về lao động trẻ em đảm bảo rằng khi người lao động trẻ làm việc, công việc phải an toàn và không gây nguy hiểm cho sức khỏe, thể chất hoặc cơ hội giáo dục của họ. Luật lao động trẻ em được thiết kế để bảo vệ người lao động trẻ dưới 18 tuổi khỏi các mối nguy hiểm tại nơi làm việc. Các điều khoản quy định các hạn chế về số giờ làm việc và điều kiện làm việc cho trẻ em. Những hạn chế này có thể khác nhau tùy thuộc vào loại hình công nghiệp.

Các yêu cầu về lưu giữ hồ sơ và đăng tin tuyển dụng

Người sử dụng lao động phải treo bảng quy định của FLSA tại công ty. Ngoài ra, họ phải lưu giữ một số hồ sơ nhất định cho người lao động không thuộc diện miễn trừ, bao gồm hồ sơ về tiền lương, thỏa ước lao động tập thể, số liệu bán hàng và hồ sơ mua hàng trong ít nhất ba năm. Các hồ sơ về tính toán tiền lương như thẻ bấm giờ, số liệu thời gian điện tử hoặc các phiếu tính lương sản phẩm cũng nên được giữ lại trong ba năm.

Những hồ sơ này phải bao gồm:

1. Tên đầy đủ của người lao động và số an sinh xã hội.
2. Địa chỉ, bao gồm mã zip.
3. Ngày sinh, nếu dưới 19 tuổi.
4. Giới tính và nghề nghiệp.
5. Thời gian và ngày trong tuần mà người lao động bắt đầu tuần làm việc.
6. Số giờ đã làm việc mỗi ngày.

7. Tổng số giờ đã làm việc của mỗi tuần làm việc.
8. Cơ sở theo đó tiền lương của người lao động được trả (ví dụ: "9 đô-la mỗi giờ," "440 đô-la một tuần," "trả theo sản phẩm").
9. Mức lương giờ làm việc bình thường.
10. Tổng thu nhập hàng ngày hoặc hàng tuần.
11. Tổng thu nhập ngoài giờ cho tuần làm việc.
12. Tất cả các khoản bổ sung hoặc các khoản khấu trừ từ tiền lương của người lao động.
13. Tổng tiền lương trả cho mỗi kỳ thanh toán.
14. Ngày thanh toán và khoản thời gian được chi trả.

Để biết thêm thông tin về Đạo luật Tiêu chuẩn Lao động Công bằng, hãy truy cập trang web của Bộ Lao động tại *www.dol.gov/whd/flsa.*

Đạo luật Cổng thông tin, 1947

Đạo luật Cổng thông tin đã sửa đổi Đạo luật Tiêu chuẩn Lao động Công bằng và xác định các quy tắc chung về giờ làm việc. Giờ làm việc thông thường bao gồm tất cả thời gian mà người lao động được yêu cầu phải có mặt tại khuôn viên, tại nơi thực hiện nhiệm vụ hoặc tại nơi làm việc theo quy định của người sử dụng lao động. Các quy tắc này được áp dụng trong việc tính toán số giờ đã làm việc cho mục đích trả lương làm thêm giờ. Các quy tắc này bao gồm thời gian trực chờ nhiệm vụ/thời gian chờ, các hoạt động chuẩn bị/kết thúc giờ làm việc, thời gian chờ đợi, thời gian đi lại và thời gian đào tạo.

- **Trả lương theo thời gian trực chờ nhiệm vụ** là tiền lương mà người lao động nhận được khi họ đang trực chờ nhiệm vụ nhưng không thực sự làm việc.

- **Thời gian trực chờ nhiệm vụ/thời gian chờ.** Một người lao động được yêu cầu trực chờ nhiệm vụ tại khuôn viên của người sử dụng lao động nghĩa là họ đang làm việc "chờ nhiệm vụ" và đủ điều kiện để được chi trả lương làm thêm giờ.

Trường hợp người lao động có các hoạt động không bị hạn chế, nhưng được yêu cầu trực chờ nhiệm vụ ở nhà, hoặc là luôn sẵn sàng để được tiếp cận bằng điện thoại hoặc máy nhắn tin, được coi là không làm việc (trong hầu hết các trường hợp) trong khi đang

trực chờ nhiệm vụ và không đủ điều kiện để được chi trả tiền lương làm thêm giờ. Tuy nhiên, nếu người sử dụng lao động đặt ra các ràng buộc bổ sung đối với quyền tự do của người lao động, thì người sử dụng lao động sẽ được yêu cầu trả lương trong trường hợp này.

- **Các hoạt động chuẩn bị/kết thúc giờ làm việc** phải được trả lương bao gồm các hoạt động như mặc hoặc cởi bỏ các đồ bảo hộ lao động hoặc giao hàng cho người sử dụng lao động trên đường đi làm và về nhà của người lao động. Điều cốt yếu để xem liệu thời gian có được trả lương hay không là xác định xem hoạt động đó có phải là một phần trong hoạt động công việc của người lao động hay không, hay chỉ vì lợi ích của người sử dụng lao động.

- **Thời gian chờ.** Thời gian chờ có được coi là giờ làm việc theo đạo luật này hay không tùy thuộc vào hoàn cảnh. Nếu một người lao động chờ để thực hiện công việc, đó là thời gian làm việc và được tính vào tuần làm việc 40 giờ. Ví dụ, một lính cứu hỏa chơi cờ trong lúc chờ lệnh báo cháy là "chờ để thực hiện công việc" và đang làm việc trong thời- gian-không-có-hoạt-động. Mặt khác, một trợ lý hành chính đến chỗ làm việc 30 phút trước khi bắt đầu ngày làm việc và đọc một cuốn sách trong khoảng thời gian đó không được xem là thời gian chờ để thực hiện công việc.

Trường hợp của Debbie Chăm chỉ

Debbie thường đến nơi làm việc sớm 30 phút để tránh giờ cao điểm. Khi đến cơ quan, cô ấy bắt đầu làm việc, kết quả là cô làm thêm hai tiếng rưỡi mỗi tuần. Mặc dù thời gian không được phê duyệt, người sử dụng lao động của cô phải tính số giờ đó và trả tiền làm thêm giờ cho cô. Người sử dụng lao động của cô nên làm gì? Mặc dù họ không thể từ chối trả tiền làm thêm giờ, nhưng họ có thể thông báo cho Debbie và những người lao động không được miễn trừ khác rằng tất cả thời gian làm thêm phải được phê duyệt. Nếu người lao động không có sự phê duyệt, họ có thể bị xử lý kỷ luật theo các chính sách của tổ chức.

- **Giờ ăn và giờ nghỉ.** Khoảng thời gian nghỉ giải lao ngắn, thường là 20 phút hoặc ít hơn, thường được tính và trả lương như giờ làm việc. Giờ ăn theo quy định (thường là 30 phút trở lên) thường không được tính là thời gian làm việc. Người lao động được thoải mái không thực hiện công việc để dùng bữa và không bị bắt buộc phải thực hiện bất kỳ nhiệm

vụ nào trong khi ăn.

- **Thời gian đi lại.** Các hình thức đi lại liên quan đến xác định liệu thời gian sử dụng để đi lại có phải thời gian được trả lương hay không. Thời gian đi lại từ nơi làm việc thông thường không được tính lương.

- **Thời gian đào tạo.** Tham dự các bài giảng, cuộc họp, chương trình đào tạo và các hoạt động tương tự không được tính là thời gian làm việc chỉ khi đáp ứng cả bốn tiêu chí sau: ngoài giờ bình thường, mang tính tự nguyện, không liên quan đến công việc, và không đồng thời thực hiện công việc khác.

Đạo luật Di chuyển Linh hoạt của Người lao động, 1996

Đạo luật Di chuyển Linh hoạt của Người lao động sửa đổi Đạo luật Cổng thông tin cho phép người sử dụng lao động và người lao động đồng ý về việc sử dụng các phương tiện đi lại do người sử dụng lao động cung cấp để đi và về từ nơi làm việc, vào đầu và cuối ngày làm việc được tính vào thời gian làm việc. Việc sử dụng phương tiện đi lại của người sử dụng lao động phải trong khu vực đi lại bình thường cho các tác vụ của người sử dụng lao động hoặc cơ sở của người sử dụng lao động, và việc sử dụng phương tiện phải tuân theo thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động hoặc đại diện của người lao động.

Các nguyên tắc về thời gian đi lại

Nguyên tắc về thời gian đi lại bao gồm:

- Người lao động đi lại trong một ngày làm việc, chẳng hạn như từ nơi làm việc này đến nơi làm việc khác, được tính lương cho thời gian đi lại của họ. Đi đến các cuộc họp liên quan đến công việc cũng được tính lương.
- Thời gian di chuyển ra khỏi thành phố trong chuyến đi một ngày được tính lương. Tuy nhiên, thời gian di chuyển đi và về từ sân bay hoặc ga khác vào buổi sáng và buổi tối có thể được coi là tương đương với thời gian từ nhà đến công ty và không tính là thời gian làm việc để tính lương.
- Một người lao động đi xa nhà qua đêm không được xem là làm việc khi họ là hành khách trên máy bay, tàu hỏa, tàu thuyền, xe buýt hoặc ô tô ngoài giờ làm việc thông thường.
    - Thời gian di chuyển vào cuối tuần mà người lao động là hành khách sẽ được tính là thời gian làm việc nếu

chuyến đi quá số giờ làm việc thông thường trong tuần. Ví dụ, một người lao động có lịch làm việc bình thường là từ 8:30 sáng đến 5:30 chiều, bay vào chủ nhật. Chuyến bay khởi hành lúc 10:00 sáng và đến lúc 12:00 trưa. Thời gian di chuyển (hai giờ) phải được tính là thời gian làm việc.

- Thời gian mà người lao động dành để làm việc trong khi di chuyển phải được tính và trả tiền theo thời gian làm việc.

Các nguyên tắc về thời gian đào tạo

Thời gian đào tạo thường được coi là giờ làm việc. Tuy nhiên, thời gian tại một sự kiện đào tạo không cần phải được tính lương nếu đáp ứng bốn điều kiện sau:

1. Sự tham dự là tự nguyện.
2. Sự tham dự là ngoài giờ làm việc bình thường.
3. Sự kiện này không liên quan trực tiếp đến công việc.
    - Người lao động không tạo ra sản phẩm trong thời gian này.

Nhiều luật tiểu bang quy định tiền lương và giờ làm việc. Một số tiểu bang, như California, có yêu cầu làm thêm giờ hàng ngày. Người lao động được hưởng sự bảo vệ tối đa được chi trả theo cả luật liên bang và tiểu bang. Do đó, điều quan trọng là người sử dụng lao động phải làm quen với bất kỳ yêu cầu nào của tiểu bang hoặc địa phương.

Đạo luật Trả lương Công bằng, 1963

Đạo luật Trả lương Công bằng là một sửa đổi của Đạo luật Tiêu chuẩn Lao động Công bằng. Đạo luật này cấm phân biệt đối xử dựa trên giới tính. Theo đạo luật này, người lao động phải thực hiện công việc bình đẳng trong các công việc đòi hỏi kỹ năng, nỗ lực và trách nhiệm như nhau và được thực hiện trong các điều kiện làm việc tương tự tại cùng một nơi làm việc. Các ngoại lệ đối với đạo luật này bao gồm tiền lương dựa vào:

- Thâm niên.
- Chi trả theo năng lực/năng suất.
- Số lượng hoặc chất lượng công việc.
- Bất kỳ yếu tố nào khác ngoài giới tính.

Mục VII của Đạo luật Dân quyền năm 1964 (Mục VII), Đạo luật Người khuyết tật Hoa Kỳ (ADA) và Đạo luật chống Phân biệt Tuổi tác trong Tuyển dụng (ADEA)

Tất cả các luật này, được thảo luận trong Chương 3 (Khung pháp lý về quyền của người lao động), cấm phân biệt đối xử trong tất cả các khía cạnh của việc làm bao gồm lương, phân công công việc, lợi ích và bất kỳ điều khoản hoặc điều kiện làm việc nào khác.

Đạo luật trả lương công bằng Lilly Ledbetter, được thảo luận tiếp theo sau đây, đã thay đổi đáng kể thời hiệu khởi kiện về phân biệt đối xử.

Ngoài việc cấm phân biệt đối xử đối với người lao động lớn tuổi, ADEA còn cho phép các công ty đề ra tuổi nghỉ hưu bắt buộc đối với một số giám đốc điều hành được trả lương cao.

Đạo luật Trả lương Công bằng Lilly Ledbetter, 2009

Luật này sửa đổi Mục VII, luật ADA và ADEA bằng cách quy định rằng khoảng thời gian nộp đơn tố cáo phân biệt đối xử (180 hoặc 300 ngày) bắt đầu khi:

1. Một quyết định phân biệt đối xử về chi trả hoặc hành vi khác được thông qua.
2. Một cá nhân trở thành đối tượng của quyết định hoặc hành vi.
3. Một cá nhân bị ảnh hưởng bởi việc áp dụng quyết định hoặc hành vi, bao gồm tiền lương mỗi lần, lợi ích hoặc lương thưởng được trả.

Thực tế, theo Đạo luật Trả lương Công bằng Lilly Ledbetter, thời hiệu nộp đơn tố cáo phân biệt đối xử bắt đầu mỗi khi người lao động nhận được tiền lương dựa trên một quyết định phân biệt đối xử. Mỗi kỳ trả lương dựa trên quyết định phân biệt đối xử là hành động sai trái có thể tố cáo theo đạo luật trả lương công bằng, không phân biệt khi nào sự phân biệt đối xử bắt đầu.

Theo luật, một hành vi lao động bất hợp pháp xảy ra khi "một người", bị ảnh hưởng bởi một quyết định hoặc hành vi phân biệt đối xử về chi trả. Một người có thể bao gồm vợ/chồng của một công nhân đã qua đời tuyên bố rằng các khoản trợ cấp hưu trí bị giảm do một quyết định phân biệt đối xử.

Đạo luật Trả lương Công bằng và Đạo luật Trả lương Công bằng

Lilly Ledbetter được thi hành bởi Ủy ban Cơ hội Việc làm Bình đẳng. Để biết thêm thông tin, truy cập *www.eeoc.gov/laws/.*

Câu hỏi thảo luận

1. Bạn đã thực hiện những bước nào để đảm bảo rằng tổ chức của bạn tuân thủ các quy định trả lương ngoài giờ của Đạo luật Tiêu chuẩn Lao động Công bằng, bao gồm kiểm soát các vị trí, xem xét các chính sách và quy trình của công ty bạn về làm thêm giờ, đào tạo nhà quản lý về các yêu cầu của pháp luật và thông báo cho người lao động của bạn về tình trạng của họ?
2. Tổ chức của bạn thực hiện những bước nào để đảm bảo rằng người lao động không thuộc diện miễn trừ không làm việc ngoài giờ khi chưa được phê duyệt?
3. Một số bước mà một tổ chức có thể chủ động thực hiện để xác định và loại bỏ bất bình đẳng trong chi trả là gì?
4. Thường có sự nhầm lẫn trả lương cho người lao động về thời gian đi lại, thời gian đào tạo, nghỉ giải lao, v.v. Tổ chức của bạn làm gì để đảm bảo rằng các nhà quản lý được thông báo về các chủ đề này?

Chương 18
Tổng quan về lương thưởng

Năm đô-la một ngày là số tiền Henry Ford đã trả cho công nhân dây chuyền lắp ráp vào năm 1914. Mức này nhiều gấp đôi so với những gì đối thủ của ông đang trả. Tại sao Ford lại thực hiện hướng đi mang tính cách mạng này? Ông muốn thu hút những người giỏi nhất và thông minh nhất – những công nhân cơ khí giỏi nhất cho nhà máy của mình.

Dẫn đầu, tụt hậu, hoặc theo mặt bằng thị trường – chiến lược lương thưởng nào một tổ chức nên theo đuổi? Làm thế nào và khi nào nên quyết định điều này? Lương thưởng, nằm trong chính sách đãi ngộ tổng thể, là một chiến lược quan trọng cho sự thành công của tổ chức. Để đạt được sứ mệnh của công ty, lương thưởng phải thu hút và giữ chân những người có kiến thức, kỹ năng, năng khiếu, năng lực và thái độ phù hợp để hoàn thành công việc.

- Một công ty dẫn đầu thị trường khi họ quyết định trả cho nhân viên cao hơn mặt bằng chung.
- Một công ty tụt hậu trên thị trường khi họ quyết định trả lương cho nhân viên dưới mức thị trường đã thiết lập.
- Một công ty chi trả đúng với thị trường khi họ trả theo mức "đang diễn ra".

Thách thức đối với các tổ chức là phát triển triết lý lương thưởng và hệ thống trả lương phù hợp với mục tiêu của tổ chức; điều đó sẽ củng cố văn hóa, môi trường làm việc và các hành vi cần thiết để tổ chức hoạt động hiệu quả và thành công. Cách tiếp cận và triển khai hệ thống lương thưởng phải phù hợp với phong cách quản lý và chiến lược của tổ chức. Hơn nữa, triết lý về lương thưởng cần được xem xét thường xuyên để đảm bảo rằng nó vẫn đáp ứng nhu cầu kinh doanh, đồng thời tiếp tục phù hợp với tầm nhìn và sứ

mệnh của tổ chức. Khi một tổ chức chuyển qua các giai đoạn khác nhau về lối sống chung, triết lý lương thưởng của tổ chức cần được xem xét lại và có thể cần phải được điều chỉnh.

Mẫu Tuyên bố về triết lý lương thưởng

Chương trình lương thưởng của chúng tôi được thiết kế để đảm bảo sự canh tranh và công bằng trong chi trả, điều này cho phép chúng tôi thu hút, động viên, khen thưởng và giữ chân nhân viên có trình độ nhất để cung cấp dịch vụ đến khách hàng vượt trên mong đợi của họ. Để thực hiện điều này, chúng tôi đã thiết lập các nguyên tắc sau nhằm hướng dẫn việc ra quyết định của mình:

- Chúng tôi duy trì cơ cấu lương cạnh tranh phù hợp với thị trường bên ngoài. Chúng tôi xem xét các vị trí dựa trên dữ liệu thị trường liên quan và thực hiện các điều chỉnh cần thiết theo điều kiện thị trường và nguồn tài chính của tổ chức. Các vị trí mới được thiết lập luôn phù hợp với điều kiện thị trường bên ngoài và sự công bằng trong nội bộ.
- Chúng tôi thúc đẩy sự công bằng nội bộ để các vị trí có phạm vi, trách nhiệm và giá trị thị trường tương tự được chi trả ở mức tương đương. Để đảm bảo sự công bằng nội bộ, chúng tôi xem xét sự kết hợp giữa hiệu suất, kinh nghiệm, mức độ đóng góp cho tổ chức và thời gian công tác.
- Chúng tôi duy trì trách nhiệm về tài chính đối với các điều kiện kinh tế và hạn chế ngân sách để duy trì khả năng tài chính của tổ chức.
- Chúng tôi quản lý chương trình lương thưởng tuân thủ theo luật pháp, đối xử công bằng và chi trả phù hợp cho nhân viên bất kể chủng tộc, màu da, tín ngưỡng, tôn giáo, giới tính, nguồn gốc quốc gia, tuổi tác, tình trạng hôn nhân, tình trạng thể chất, tình trạng quân dịch, khuynh hướng tình dục hoặc bất kỳ đặc điểm được bảo vệ nào khác.

Vấn đề lương thưởng đã được cải thiện kể từ khi Henry Ford trả cho công nhân của mình năm đô-la một ngày. Ngoài các hệ thống lương thưởng hoặc chi trả lương trực tiếp, ngày nay, các nhà tuyển dụng phải xem xét các khoản lương thưởng hoặc lợi ích gián tiếp như một phần của hệ thống chính sách đãi ngộ tổng thể. Một hệ thống chính sách đãi ngộ tổng thể bao gồm lương cơ bản, lương khuyến khích trả chênh lệch, tiền thưởng và khoản thưởng tiền mặt và thưởng liên quan đến cổ phiếu. Những yếu tố trên sẽ được thảo luận trong chương này. Các yếu tố khác bao gồm các phúc lợi của nhân viên, phản hồi hiệu suất làm việc và sự công

nhận, cơ hội phát triển nghề nghiệp và tính linh hoạt tại nơi làm việc sẽ được thảo luận trong các chương khác.

Một hệ thống lương thưởng phải:

- Phù hợp với sứ mệnh và chiến lược của tổ chức.
- Phù hợp với văn hóa của tổ chức.
- Phù hợp với lực lượng lao động.
- Tính cạnh tranh bên ngoài.
- Sự công bằng trong nội bộ.

PHÁT TRIỂN MỘT HỆ THỐNG CHI TRẢ

Bước đầu tiên trong việc xác định cách trả lương cho nhân viên là phát triển cơ cấu tiền lương, bao gồm phân tích, đánh giá và định giá các công việc trong tổ chức.

Xem Chương 19 (Xây dựng thang bảng lương).

Với cấu trúc này, hệ thống chi trả có thể được phát triển. Cơ cấu lương, tập trung vào điều chỉnh hoặc tăng lương, có thể được cấu trúc theo một số cách, phải phù hợp với văn hóa công ty và phù hợp với các tiêu chuẩn ngành.

- Trả lương theo hiệu suất làm việc hoặc hệ thống trả lương gắn việc tăng lương với hiệu suất làm việc của nhân viên. Các tổ chức thực hiện hệ thống này thường muốn phân biệt và khen thưởng thành tích xuất sắc, và không khuyến khích sự ưu tiên. Thâm niên công tác và kinh nghiệm làm việc không phải là yếu tố được xem xét. Tăng lương thường được gắn với xếp hạng đánh giá hiệu suất. Thách thức đối với các nhà tuyển dụng là họ phải có khả năng bảo vệ quan điểm về sự khác biệt trong việc tăng lương và xếp hạng đánh giá hiệu suất để đảm bảo tính bình đẳng và công bằng nội bộ.

  Người sử dụng lao động đang chuyển sang trả lương biến đổi để thưởng hiệu suất cho nhân viên. Đóng góp cho xu hướng này là ngân sách tiền lương luôn giữ ở mức thấp trong những năm gần đây và các xu hướng mới nổi trong quản lý hiệu suất, vốn ít chú trọng đến xếp loại hoặc xếp hạng. Theo một khảo sát do WorldatWork thực hiện năm 2016, tỷ lệ các công ty sử dụng cách trả lương biến đổi tăng lên 84% và một sự kết hợp tiền thưởng dựa trên thành công của tổ chức lẫn hiệu suất cá nhân tiếp tục là chương trình

lương thưởng biến đổi phổ biến nhất. [1] Lương thưởng biến đổi là một kiểu tiền thưởng, cũng được thảo luận trong chương này.

Các hệ thống đơn giá hoặc giá thành chung thường trả một mức cho tất cả những người làm cùng một công việc, bất kể hiệu suất hay thâm niên. Các hệ thống này thường phổ biến ở khu vực công, cho các công việc được bầu cử hoặc các vị trí theo thỏa thuận với công đoàn. Mức chi trả thường là theo giá thị trường.

- Trong hệ thống chi trả dựa vào thời gian hoặc dựa vào bậc lương, mức chi trả theo thâm niên và việc tăng lương diễn ra theo lịch trình được xác định trước, chẳng hạn như tỷ lệ tăng bậc lương tự động, khi một nhân viên đạt đến mức thâm niên nhất định sẽ được tăng một bậc lương. Trong các biến thể của hệ thống này, mức tăng hoặc thời gian tăng có thể khác nhau (nhân viên được tăng hai bậc thay vì một bậc) nếu nhân viên thể hiện hiệu suất làm việc vượt bậc. Thâm niên là cơ sở cho bất kỳ điều chỉnh lương nào.
- Trong hệ thống chi trả dựa trên năng suất, tiền lương được xác định theo sản phẩm của nhân viên. Biến thể bao gồm đơn giá sản phẩm theo đường thẳng trong đó một mức lương cơ bản cộng với tiền lương cho mỗi sản phẩm sản xuất ra, hoặc đơn giá lũy tiến trong đó nhân viên được trả một mức đơn giá cho số lượng sản phẩm theo số lượng chuẩn và một mức đơn giá cao hơn khi vượt số lượng quy định. Đây là cách chi trả phổ biến nhất trong các nhà máy lắp ráp và sản xuất.
- Các hệ thống chi trả dựa trên yếu tố cá nhân chi trả cho người lao động dựa vào giá trị của họ, thay vì dựa trên giá trị thị trường của công việc họ đang nắm giữ. Ví dụ bao gồm:
    - Trả lương dựa trên kỹ năng, dễ áp dụng trong nhóm công việc sản xuất trong nhà máy, nơi dễ xác định các nhiệm vụ và kỹ năng cần thiết. Nhân viên được tăng lương tương ứng với khả năng đạt được các kỹ năng mới.[2]
    - Trả lương dựa trên kiến thức thường tập trung vào các nấc thang nghề nghiệp – nghĩa là xác định mức độ chuyên môn trong cùng ngành nghề hoặc lĩnh vực. Ví dụ, các nhà phân tích ở tất cả các cấp độ chuyên môn cùng thực hiện công việc cơ bản như nhau, nhưng họ phân tích ở các cấp độ kiến thức, kỹ năng, trách nhiệm

và độ phức tạp khác nhau của công việc. Phần lớn các ngành nghề khoa học, kỹ thuật và nghiệp vụ được xác định theo phương pháp này. Kiến thức và chuyên môn trong lĩnh vực của họ phát triển theo thời gian và trở thành thước đo để định hình vai trò của họ trong các tổ chức.[3]

Các cách khác mà mức lương có thể được điều chỉnh bao gồm:

- **Điều chỉnh theo chi phí sinh hoạt (COLA):** là mức tăng tiền công và tiền lương chung phù hợp với việc tăng chi phí sinh hoạt để duy trì sức mua thực sự. Việc điều chỉnh dựa trên chỉ số giá tiêu dùng (CPI).
- **Tăng một lần**: là các khoản thanh toán một lần thường không làm ảnh hưởng hoặc làm tăng mức lương của người lao động.
- **Tăng theo mức thị trường hoặc mặt bằng chung:** xảy ra khi một nghiên cứu thị trường (hoặc khảo sát tiền lương) được thực hiện để xác định xem mức lương có còn cạnh tranh hay không. Kết quả có thể là từng cá nhân người lao động được nhận điều chỉnh về mức lương cơ bản và/hoặc cấp bậc lương được điều chỉnh.

Một lựa chọn khác trong việc phát triển hệ thống chi trả là trả lương khuyến khích. Trả lương khuyến khích là điều chỉnh hoặc bổ sung vào lương cơ sở. Chúng có thể bao gồm:

- Lương làm thêm giờ, theo yêu cầu của FLSA.
- Khác biệt về địa lý, là những điều chỉnh về mức lương dựa trên địa điểm làm việc và thường được sử dụng để thu hút người lao động đến một địa điểm làm việc nhất định.
- Lương theo ca hoặc lương phụ trội làm ca, được trả cho những người lao động làm việc khác ca ngày. Mức lương này có thể là một tỷ lệ phần trăm của tiền lương cơ sở hoặc được tính vào đơn giá theo giờ.
- Lương ca khẩn cấp, nhân viên nhận thêm tiền lương khi họ được gọi trở lại làm việc trong trường hợp khẩn cấp, chẳng hạn như mất điện hoặc khi hệ thống máy tính gặp sự cố.
- Lương phụ trội, được trả cho nhân viên trong một số ngành khi họ làm việc vào ngày nghỉ hoặc cuối tuần, hoặc trong các tình huống bất ngờ khác.
- Lương độc hại, là tiền trả thêm khi làm việc trong điều kiện

làm việc nguy hiểm và/hoặc trong điều kiện làm việc cực kỳ khó chịu.

    - Lương trực chờ nhiệm vụ hoặc gọi vào làm việc ngoài giờ, có thể được yêu cầu chi trả theo Đạo luật Cổng thông tin.

Xem Chương 17 (Khung pháp lý của việc chi trả lương thưởng) để biết thêm về Đạo luật Cổng thông tin.

Tiền *thời gian trực chờ nhiệm vụ* được chi trả khi nhân viên đang trực chờ nhiệm vụ nhưng không thực sự làm việc. Lương *gọi vào làm việc ngoài giờ làm việc* được trả cho nhân viên khi họ được gọi làm việc trước hoặc sau giờ làm vào ngày làm việc theo lịch làm việc của họ.

- Lương *trình diện* được chi trả khi nhân viên được gọi vào làm việc và không có việc làm.
- Lương đi lại, được trả cho nhân viên đi công tác.

Điều này cũng được thảo luận trong Chương 17 (Khung pháp lý của việc chi trả lương thưởng).

Tăng lương hàng năm và General Electric[4]

Các giám đốc điều hành cấp cao tại General Electric (GE) đang xem xét liệu có nên tiếp tục cập nhật lương thưởng hàng năm và suy nghĩ lại cách họ xác định khen thưởng cho nhân viên của mình. Tại các vị trí cấp cao trong thị trường lao động Hoa Kỳ, một sự thay đổi lớn hơn trong chính sách đãi ngộ tổng thể đang diễn ra khi các tổ chức cạnh tranh nhau những lao động trẻ hơn vì đối với họ các đặc quyền khác như nghỉ thai sản/nghỉ chăm con, nghỉ làm được hưởng lương, các điều chỉnh linh hoạt, cân bằng cuộc sống và công việc – có thể cũng quan trọng như việc trả tiền. Các nhân viên cao cấp gần độ tuổi nghỉ hưu cũng đang tìm kiếm sự linh hoạt hơn. Việc thúc đẩy cái nhìn mới này về chính sách đãi ngộ tổng thể đang trở thành thực tế khi những người lao động trẻ tuổi có xu hướng thay đổi công việc thường xuyên hơn và có thời gian gắn bó ngắn hơn với một tổ chức. Việc chờ đợi một năm cho một khoản thưởng hàng năm có thể là quá dài. Tập đoàn GE với tuổi đời 124 năm, từ lâu đã trở thành nơi thiết lập xu hướng với những ý tưởng quản lý được giảng dạy tại các trường kinh doanh. GE hiện đang phấn đấu để trở nên nhanh nhẹn và linh hoạt hơn, giống như các công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ đang phá vỡ nhiều hoạt động kinh doanh đã được thiết lập. Người sử

dụng lao động nên lưu ý rằng, mặc dù những thay đổi này đang hướng đến những người lao động có kỹ năng nhất ở các bậc cao hơn của nấc thang kinh tế, nhưng người lao động ở phía dưới của thị trường lao động có những nhu cầu khác nhau. Cách tiếp cận đại trà có thể dẫn đến hậu quả không lường trước được.

TIỀN THƯỞNG

Tiền thưởng được chi cho nhân viên dựa vào kết quả cá nhân của họ và của tổ chức. Các thước đo thành công có thể bao gồm lợi nhuận, sự hài lòng của khách hàng hoặc hiệu suất tổng thể của tổ chức.

Tiền thưởng cá nhân được chi trả cho những nhân viên đạt được mục tiêu, các chỉ tiêu đã đề ra và đạt được trong một khoảng thời gian xác định. Các chương trình tiền thưởng cá nhân phải tách biệt với lương cơ bản và có thể dưới hình thức hoa hồng, tiền thưởng tiền mặt, các chương trình công nhận và tưởng thưởng, hoặc thưởng theo sản phẩm cho phép người lao động có năng suất cao hơn kiếm được nhiều tiền hơn.

Khi nhiều công ty đưa ra mức lương biến đổi để thưởng cho hiệu suất của nhân viên, họ thường có các loại thưởng – thưởng dựa trên thành công của tổ chức và hiệu suất của từng cá nhân. Nhiều người sử dụng lao động đang có các chương trình trả lương biến đổi trong toàn tổ chức của họ, từ những công nhân làm việc theo giờ đến những người điều hành cấp cao, với nỗ lực thúc đẩy tinh thần đồng đội và xây dựng một văn hóa mà mọi người đều đóng góp vào thành công chung. Các tổ chức này xem các chương trình thưởng như một cách để thu hút và giữ chân nhân tài tốt hơn ở mọi cấp bậc. [5]

Các loại thưởng nhóm thường được thực hiện để tăng năng suất và thúc đẩy tinh thần đồng đội trong khi chia sẻ thành công và phần thưởng tài chính với các nhân viên. Các loại thưởng này không tính đến hiệu suất cá nhân. Một ví dụ là các chương trình chia sẻ thành quả, liên quan đến việc các nhân viên và người quản lý cải thiện năng suất cũng như chia sẻ các quyền lợi từ thành công. Khi đạt được mục tiêu lợi nhuận, mỗi thành viên sẽ nhận được phần thưởng tiền mặt như nhau.

Trong các chương trình thưởng năng suất nhóm, một loại thưởng nhóm khác, các thành viên được thưởng khi đáp ứng hoặc vượt hiệu suất tiêu chuẩn. Các tiêu chí thực hiện có thể được định tính hoặc định lượng và các tiêu chuẩn thường được xác định trước.

Cuối cùng là các chương trình thưởng toàn tổ chức. Các chương trình chia sẻ lợi nhuận cho phép nhân viên được hưởng lợi từ lợi nhuận của công ty. Các chương trình thưởng này có thể là:

- Tiền thưởng hoặc các khoản thanh toán ngoài tiền lương cơ bản thông thường, được coi là thanh toán trực tiếp và bị đánh thuế tương ứng; hoặc
- Các chương trình đủ điều kiện theo Đạo luật Đảm bảo Thu nhập Hưu trí của Nhân viên (ERISA) và Bộ luật Thu nhập Nội bộ, phân phối tiền trước thuế cho các nhân viên đủ điều kiện, thường dựa trên tỷ lệ phần trăm của mức lương cơ bản.

ERISA được thảo luận trong Chương 20 (Khung pháp lý về phúc lợi dành cho nhân viên).

Các chương trình thưởng chia sẻ hiệu suất tương tự như các chương trình hiệu suất nhóm, trong đó các tiêu chí dựa trên các yếu tố định tính như sự hài lòng và chất lượng của khách hàng.

Cuối cùng là các chương trình thưởng cổ phiếu cho phép nhân viên nhận hoặc mua cổ phiếu của công ty và chia sẻ quyền sở hữu công ty. Chương trình thưởng sở hữu cổ phần của nhân viên (Employee Stock Ownership Plans – ESOP) thường là một chương trình thưởng đóng góp xác định, trong đó người sử dụng lao động đóng góp tiền mặt hoặc cổ phiếu vào một quỹ ủy thác được khấu trừ thuế dưới tên của nhân viên.

Thiết lập chương trình thưởng tiền mặt

Đóng góp bởi John D. White, Chủ tịch của JD White & Associates, Inc., McLean, Virginia

- Đây là một công việc lớn. Đừng đánh giá thấp nó.
- Hãy đưa ra một lý do. Tại sao công ty làm điều này? Nó sẽ giúp công ty hoàn thành sứ mệnh của mình như thế nào?
- Hãy chắc chắn rằng đội ngũ cấp cao hậu thuẫn 100%. Hãy đặt kỳ vọng ngay từ đầu và trao đổi với họ. Họ sẽ trở thành người dẫn đầu.
- Cho phép tham gia rộng rãi. Lý tưởng nhất là mọi người trong công ty có đủ điều kiện đều được xem xét.
- Thiết lập tỷ lệ phần trăm của các mục tiêu chi trả, các giám đốc điều hành sẽ nhận được tỷ lệ phần trăm chi trả lớn hơn.

- Thiết lập mục tiêu của công ty mỗi năm.
- Liên kết mục tiêu của nhân viên với mục tiêu của công ty.
- Tránh tâm lý hưởng thụ. Các khoản chi trả thưởng tiền mặt sẽ được gắn trực tiếp với thành công của công ty.
- Phải thực hiện các đo lường tài chính rõ ràng để tất cả nhân viên nhận ra rằng cần phải làm những gì thì mới được thưởng.
- Tuy nhiên, trong việc đánh giá mỗi nhân viên còn có các phương pháp đo lường khác ngoài đo lường tài chính. Hãy sử dụng chương trình thưởng này để củng cố các hành vi mà bạn muốn.
- Đảm bảo thu nhận ý kiến từ nhân viên và người quản lý trong quá trình thiết kế chương trình thưởng.
- Hãy sẵn sàng để điều chỉnh chương trình thưởng trong quá trình thực hiện.
- Hãy cứ tiếp tục truyền thông tới nhân viên.
- Cần đào tạo mở rộng (cho cả cấp quản lý và các nhân viên).
- Nếu bạn không thể làm được tất cả (hoặc hầu hết) những việc này, thì đừng làm chương trình thưởng. Một chương trình thưởng nửa vời còn tệ hơn là không có chương trình nào cả.

LƯƠNG THƯỞNG CHO NHÂN VIÊN KINH DOANH

Các phương thức phổ biến để trả lương cho nhân viên bán hàng bao gồm: [6]

- **Chỉ trả lương (hoặc lương kinh doanh thuần):** trả một số tiền cụ thể cho mỗi kỳ thanh toán và bao gồm tất cả các chi phí mà nhân viên bán hàng phải chịu khi thực hiện nhiệm vụ.
- **Hoa hồng bán hàng (hoặc hoa hồng thuần)**: thường là tỷ lệ phần trăm của doanh thu thuần. Nếu không có doanh số, nhân viên bán hàng sẽ không nhận được tiền.
- **Mức lương cộng với hoa hồng/tiền thưởng:** kết hợp hai phương pháp đã đề cập ở trên và cung cấp mức độ an toàn trong thời kỳ suy thoái kinh tế hoặc khi nhu cầu bị đình trệ.
- **Tiền lương cộng với tiền thưởng,** trong đó tiền thưởng dựa trên hiệu suất của cá nhân hoặc nhóm và gắn với một số chỉ số hiệu suất.

- **Hoa hồng cộng với tiền thưởng,** trong đó tiền thưởng cung cấp một động lực bổ sung để hoàn thành mục tiêu mong muốn.

Các yếu tố chính trong việc thiết kế chương trình lương thưởng cho nhân viên kinh doanh[7]

Chương trình lương thưởng cho nhân viên kinh doanh cần hỗ trợ trực tiếp cho chương trình marketing và bán hàng tổng thể. Lực lượng bán hàng có tác động trực tiếp và có thể đo lường được đối với doanh thu chung. Do đó, một khoản phần trăm lớn để chi trả lương thưởng tiền mặt cho nhân viên kinh doanh sẽ thường tạo ra rủi ro. Có ba yếu tố chính trong thu nhập của nhân viên kinh doanh:

- **Hạn mức.** Hạn mức cao nhất được chia ra và giao cho lực lượng bán hàng trong một quy trình gọi là phân bổ. Hạn mức bán hàng thường được đặt ra để khoảng 70% lực lượng bán hàng sẽ đáp ứng hoặc vượt quá hạn mức của họ và khoảng 30% sẽ không đạt.
- **Phân chia địa bàn bán hàng.** Có nhiều cách khác nhau để thiết lập địa bàn bán hàng cho lực lượng bán hàng, nhưng một cách tiếp cận hợp lý sẽ tăng hiệu quả của phạm vi bán hàng để tối ưu hóa việc bán hàng với chi phí thấp nhất. Trong một cấu hình cân bằng, mỗi địa bàn có số lượng khách hàng mới và khách hàng hiện hữu tương đương và doanh thu tiềm năng tương đương từ mỗi nhóm. Trong cấu hình kích thước, các khách hàng lớn, vừa và nhỏ được nhóm lại với các nhóm đại diện bán hàng khác nhau quản lý từng danh mục bán hàng. Trong một cấu hình ngành, đại diện bán hàng chuyên tìm hiểu nhu cầu của một ngành cụ thể. Trong cấu hình quy trình bán hàng, khách hàng được phân loại là hiện có hoặc tiềm năng, với đại diện bán hàng chuyên giải quyết các nhu cầu của họ.
- **Các chương trình bán hàng.** Trong việc thiết kế các chương trình bán hàng cá nhân, cần xác định tính đủ điều kiện bằng cách xem xét mức độ tiếp xúc của khách hàng và mức độ thuyết phục để mua dịch vụ và/hoặc sản phẩm. Các câu hỏi khác cần xem xét khi xác định đủ điều kiện:
    - Ai là người liên hệ chính trong quá trình bán hàng?
    - Hoạt động chính/vai trò chính của vị trí là gì?
    - Loại hình bán hàng là gì?

LƯƠNG THƯỞNG CHO NHÂN VIÊN TRONG MÔI TRƯỜNG TOÀN CẦU

Các tổ chức có nhân viên ở các quốc gia khác phải đối mặt với những thách thức và tính phức tạp gia tăng, bao gồm những vấn đề phức tạp về thuế, việc thiết kế và lên chiến lược lương thưởng. Tốt hơn hết là nhanh chóng phát triển chiến lược lương thưởng và lợi ích toàn cầu, đồng thời tìm kiếm tư vấn chuyên nghiệp đến từ các chuyên gia quốc tế thuộc các công ty tư vấn hoặc các công ty kế toán cho các tình huống lao động với các lao động nước ngoài và lao động làm việc ngoài nước.

Các cách tiếp cận phổ biến để xác định các gói lương thưởng cho nhân viên làm việc tại nước ngoài bao gồm:

- **Đàm phán trực tiếp**, trong đó mức lương bao gồm các quyền lợi được người lao động và người sử dụng lao động thương lượng.
- **Lương theo mức lương tại trụ sở chính,** trong đó tất cả những người nước ngoài làm việc ở cùng một vị trí đều được trả công giống nhau dựa trên mức sống ở nước đặt trụ sở chính, bất kể người lao động đến từ nước nào. Mức lương của người nước ngoài được giữ phù hợp với nhân viên tại trụ sở chứ không phải là đồng nghiệp ở đất nước của người lao động hoặc đồng nghiệp ở nước ngoài nơi người lao động được cử làm nhiệm vụ.
- **Lương theo mức lương nước sở tại,** trong đó người nước ngoài nhận được chênh lệch giữa chi phí tại đất nước của họ và chi phí của quốc gia mà họ được chỉ định (địa phương hoặc nước sở tại) để giữ mức lương cho người nước ngoài phù hợp với đồng nghiệp tại đất nước của họ, không phải với những người đồng nghiệp ở nước sở tại nơi họ được cử làm nhiệm vụ.
- **Lương địa phương hóa,** trong đó người nước ngoài nhận được khoản lương thưởng tương tự như nhân viên địa phương làm việc ở cùng một vị trí.
- **Lương cao hơn mức lương tại quê nhà hoặc tại nước sở tại,** trong đó người nước ngoài được trả lương thưởng với chi phí sinh hoạt cao hơn, được xác định bằng cách so sánh mức sống của quê nhà và nước sở tại.
- **Mức hưởng một lần,** trong đó người nước ngoài nhận được một khoản thanh toán một lần thay vì các khoản phụ cấp hoặc chênh lệch.

LƯƠNG THƯỞNG CHO CẤP ĐIỀU HÀNH

Lương thưởng cho cấp điều hành khác nhau tùy theo ngành và văn hóa tổ chức, nhưng phần lớn các chương trình lương thưởng đã bao gồm các khoản ưu đãi dài hạn và ngắn hạn.

- Ưu đãi ngắn hạn thường là tiền thưởng bằng tiền mặt, chiếm tỷ lệ đáng kể trong tiền lương và thường được chi phối bởi các mục tiêu hàng năm liên quan đến mục tiêu của công ty.
- Ưu đãi dài hạn thường bao gồm một số loại thưởng chứng khoán, chẳng hạn như quyền lợi về cổ phiếu, cổ phiếu hạn chế hoặc các loại khác.

Chương trình lương thưởng trả sau thường được sử dụng trong việc lập kế hoạch nghỉ hưu. Trong nhiều chương trình 401(k) [xii], một số giám đốc điều hành có thể không lưu lại toàn bộ số tiền mong muốn của họ theo chương trình vì các vấn đề kiểm tra không phân biệt đối xử. Các công ty phải đối mặt với vấn đề này thường tạo ra một "chương trình 401(k) thặng dư", hoặc một "chương trình 401(k) trọn gói". Đây là những chương trình không đủ điều kiện vì không tuân theo các quy định của Bộ luật Thu nhập Nội bộ như các chương trình nhằm cung cấp lợi ích cho tất cả người lao động. Loại chương trình này có thể cho phép nhà điều hành được lưu lại một khoản tiền bổ sung cho chương trình 401(k) cao hơn và nhiều hơn số tiền được phép theo kịch bản thử nghiệm hạn chế chống phân biệt đối xử.

Các thành phần khác của Lương thưởng cho cấp điều hành bao gồm:

- *Các đặc quyền,* là những lợi ích bổ sung mang lại sự thoải mái và sang trọng cho công việc và/hoặc môi trường cá nhân. Các đặc quyền này có thể bao gồm các chương trình lương hưu hào phóng, được sử dụng máy bay của công ty, thẻ thành viên câu lạc bộ, dịch vụ xe limousine, chương trình hỗ trợ khai thuế/tài chính hàng năm để cung cấp sự hỗ trợ chuyên nghiệp trong một lĩnh vực thường khiến người điều hành cấp cao tốn thời gian và mất tập trung, hoặc tăng quyền lợi bảo hiểm khuyết tật bởi vì các chương trình này có mức giới hạn giá trị tiền tối đa chi trả ít hơn mức phần trăm lương thưởng mong đợi của cấp điều hành.
- *Chương trình dù vàng* cung cấp các khoản thanh toán đặc

biệt trong trường hợp họ mất chức, đặc biệt nếu có sự thay đổi quyền kiểm soát do sáp nhập hoặc mua lại. Đây thường là những điều khoản được ghi trong hợp đồng lao động của họ.

Mục 402 của Đạo luật Sarbanes-Oxley, áp dụng cho các công ty được niêm yết công khai, cấm các khoản vay cá nhân cho các cấp điều hành hoặc thành viên của hội đồng quản trị trong các công ty hoạt động vì lợi nhuận. Cấp điều hành bao gồm chủ tịch công ty và phó chủ tịch phụ trách một đơn vị kinh doanh chính, bộ phận hoặc chức năng như bán hàng, quản trị hoặc tài chính. Nó không áp dụng cho các khoản vay được lấy từ tài khoản 401(k) hoặc các khoản vay cho mục đích kinh doanh. [8]

Đạo luật Sarbanes-Oxley được thảo luận thêm trong Chương 20 (Khung pháp lý về phúc lợi dành cho nhân viên).

Câu hỏi thảo luận

1. Mô tả các tình huống khi một công ty muốn:
    - Chi trả tụt hậu so với thị trường.
    - Chi trả đúng mức thị trường.
    - Chi trả dẫn đầu thị trường.
5. Mô tả các yếu tố trong chính sách đãi ngộ tổng thể của tổ chức bạn. Triết lý cơ bản của chính sách là gì?
6. Mô tả bất kỳ chương trình thưởng nào mà tổ chức của bạn đã thực hiện. Bạn đã xem xét các cách khác để thưởng cho nhân viên của bạn ngoài việc tăng lương hàng năm chưa?
7. Nếu bạn thiết kế một hệ thống trả lương cho nhân viên kinh doanh trong một cửa hàng bán lẻ lớn, bạn sẽ cân nhắc điều gì và tại sao? Bạn làm thế nào để thiết lập nó và tại sao?

Chương 19
Xây dựng thang bảng lương

Bài viết của MARY JANE SINCLAIR, SPHR

Công ty mà tôi từng làm việc trước đây đã tiến hành một cuộc khảo sát ý kiến nhân viên, trong đó có một câu hỏi về việc nhân viên nghĩ rằng họ đang được trả lương cao, thấp, hay trung bình. Kết quả thu thập được tương quan chính xác với kết quả khảo sát lương. Ở các vị trí công việc mà kết quả điều tra lương cho thấy mức lương trung bình cao hơn so với thị trường, nhân viên trả lời rằng họ được trả lương tốt. Ở những vị trí công việc mà mức lương trung bình thấp so với thị trường, nhân viên trả lời rằng họ không được trả lương tốt. Kết luận của tôi là mọi người có cảm giác khá tốt về việc họ đang được trả lương như thế nào.

Nếu bạn chuẩn bị xây dựng và triển khai một hệ thống thang bảng lương, bạn cần trả lời một số câu hỏi cơ bản trước khi bắt đầu. Ngoài triết lý và chiến lược trả lương được thảo luận trong Chương 18 (Tổng quan về lương thưởng), hãy xem xét:

- Tổ chức của bạn có quy mô như thế nào? Công ty của bạn có phải là một công ty nhỏ có ít hơn 500 nhân viên? Hay một công ty lớn với 10.000 nhân viên?
- Tổ chức đang ở giai đoạn nào trong vòng đời của nó? Công ty bạn có đang trong giai đoạn phát triển bứt phá với sản phẩm/dịch vụ mới được tung ra hay đang xâm nhập thị trường mới? Hay công ty của bạn là một tổ chức mới thành lập với một vài nhân viên nhưng có kế hoạch tăng trưởng?
- Cần thực hiện những công việc gì để sản xuất/cung cấp hàng hóa hoặc dịch vụ của tổ chức?

Đây cũng là những câu hỏi cơ bản đặt ra khi tiến hành hoạch định

nhân sự. Sau khi trả lời hết những câu hỏi này, giờ là lúc quan tâm đến những gì nhân viên đang làm bằng cách thực hiện phân tích công việc – một quá trình thường bị bỏ qua, hiểu sai, và thực hiện kém nhất.

PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

Một bản phân tích công việc xác định và mô tả nội dung của công việc trong tổ chức. Nó giúp phân biệt yêu cầu công việc và yêu cầu về hiệu quả công việc dựa trên nội dung công việc, các phẩm chất kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc và điều kiện làm việc.

Trong khi tiến hành phân tích công việc, điều quan trọng là phải có được thông tin về:

- Bối cảnh của công việc hoặc mục đích của nó, môi trường làm việc và vị trí của nó trong tổ chức.
- Nội dung hoặc nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc.
- Các phẩm chất kỹ năng cần thiết và trình độ học vấn, mà thường được gọi tắt là KSA:
    - Kiến thức (**K**nowledge), các thông tin cần thiết cho hiệu suất công việc.
    - Kỹ năng (**S**kills), mức độ năng lực hoặc thành thạo.
    - Khả năng (**A**bilities), đặc điểm hoặc khả năng cần thiết.
- Hành vi – cách mà người thực hiện công việc được mong muốn thể hiện trong khi hoàn thành công việc.

Để làm điều này bạn cần:

- Thu thập thông tin trực tiếp từ nhân viên và người quản lý.
- Thu thập dữ liệu từ nhiều nhân viên được khảo sát và giám sát.
- Sử dụng một kỹ thuật cho ra dữ liệu súc tích, dễ dàng cập nhật, và hạn chế định kiến.

Hãy thận trọng với việc:

- Thiếu sự hỗ trợ của cấp quản lý.
- Những người tham gia dự án chưa được đào tạo đầy đủ.
- Dữ liệu của nhân viên được khảo sát bị vô tình hay cố ý làm sai lệch.

- Không đủ thời gian cho dự án.

Tiến hành và thực hiện chính xác một phân tích công việc sẽ giúp các tổ chức xây dựng:

- Bản mô tả công việc – mô tả bằng văn bản chi tiết từng yêu cầu của công việc như chức danh và nhiệm vụ.

Mô tả công việc được thảo luận trong chương 5 (Bản mô tả công việc).

- Bản yêu cầu, tiêu chuẩn, điều kiện của công việc – văn bản mô tả trình độ chuyên môn một người cần để có thể thực hiện một công việc. Đối với nhân viên đã được đào tạo hoặc chưa được đào tạo, sự chú trọng sẽ khác nhau.
    - Nhân viên đã qua đào tạo: tập trung vào thâm niên hoặc hiệu suất trước đó.
    - Nhân viên chưa qua đào tạo: tập trung vào sở thích hoặc khả năng có thể được đào tạo.
- Năng lực công việc – yếu tố thành công quan trọng giúp nâng cao hiệu suất. Các khung năng lực xác định các bộ năng lực cần thiết để thành công trong một công việc cụ thể, xác định những năng lực cốt lõi gắn trực tiếp với các mục tiêu kinh doanh chính.

Tiến hành phân tích công việc

Các bước dưới đây rất cần thiết để tiến hành phân tích công việc kỹ lưỡng và hiệu quả:

1. Xác định lý do để thực hiện phân tích công việc.

- Xác định kết quả mong muốn.

2. Chọn (các) phương pháp để sử dụng.

- Quyết định các vị trí cần phân tích.
- Đánh giá các nguồn có sẵn như sơ đồ tổ chức, mô tả công việc, lưu đồ công việc, v.v.
- Xác định quy mô mẫu.

3. Lựa chọn các nhà phân tích.

- Họ có thể là chuyên gia tư vấn bên ngoài hoặc nhân viên nội bộ như chuyên viên nhân sự hoặc cấp quản lý.

4. Đào tạo các nhà phân tích trong việc sử dụng (các) phương pháp.

5. Chuẩn bị cho việc phân tích.

- Thiết lập tài liệu thích hợp.
- Thiết lập khung thời gian.
- Tuyên truyền về dự án và mục đích của nó tới toàn thể tổ chức.

6. Thu thập dữ liệu.

7. Xem xét và xác minh.

- Mời cấp giám sát xem lại những thông tin đã thu thập.
- Xem lại nguồn gốc để xác minh dữ liệu và đặt ra bất kỳ câu hỏi liên quan nào.
- Hợp nhất kết quả.

8. Xây dựng bản mô tả công việc và bản yêu cầu, tiêu chuẩn và điều kiện công việc.

Các phương pháp phân tích công việc được mô tả trong biểu đồ sau.

Loại hình	Phương pháp	Nhận xét
Quan sát	*Quan sát trực tiếp* quan sát và ghi lại công việc. Phương pháp này là quan sát những thứ như đầu vào/đầu ra, nhiệm vụ thực hiện, môi trường làm việc, công cụ, thiết bị, và những ai cùng tham gia hoàn thành nhiệm vụ. Máy ảnh, máy quay phim, máy ghi âm, hoặc quan sát cá nhân là những công cụ phổ biến nhất cho phương pháp này. *Phân tích phương pháp làm việc* được sử dụng bởi các kỹ sư công nghiệp để xác định mức độ sản xuất tiêu chuẩn, sau đó được sử dụng để thiết lập mức lương. Phân tích này bao gồm hai phương pháp: nghiên cứu hoạt động theo thời gian và phân tích vi chuyển động.	Mặc dù các phương pháp này đưa ra một đánh giá thực tế, cần phải quan sát toàn bộ chu trình làm việc hoàn chỉnh để mang lại hiệu quả. Trong một số công việc, chu trình làm việc lại không thường xuyên hoặc không đều đặn. Phương pháp này phù hợp nhất cho các công việc có chu trình ngắn, chẳng hạn như sản xuất hoặc chế biến. Thường sẽ có những vấn đề phát sinh do quy mô mẫu, hoặc công nhân thay đổi cách họ thường làm việc vì có sự quan sát. Ngoài ra, cần lưu tâm đến việc quan sát những công nhân có trình độ trung bình trong điều kiện làm việc trung bình.
Phỏng vấn	Phương pháp này bao gồm việc hỏi các cá nhân về công việc đang được thực hiện, điều kiện làm việc, các yếu tố thành công, và hành vi. Phỏng vấn được thực hiện với cả nhân viên và người giám sát, và đôi khi là phỏng vấn nhóm với các nhóm nhân viên cùng làm một công việc. Có thể không cần phỏng vấn theo cấu trúc (không có câu hỏi chuẩn bị trước) hoặc theo cấu trúc (hỏi theo trình tự và có thể sử dụng bảng câu hỏi).	Tùy thuộc vào điều kiện cụ thể, nơi làm việc là lựa chọn tốt nhất cho việc phỏng vấn. Người phỏng vấn phải được đào tạo kỹ năng tiến hành phỏng vấn và ghi chép. Phương pháp này phù hợp nhất với các công việc chuyên ngành.
Bảng câu hỏi	*Phương pháp câu hỏi đóng* xây dựng và phân phát bảng câu hỏi được thiết kế kỹ lưỡng để thu thập các dữ liệu tổng quan về công việc trong một khoảng thời gian ngắn từ cá nhân viên và người quản lý. Hai phương pháp phổ biến là Bảng câu hỏi phân tích vị trí (PAQ – Position Analysis Questionnaire) và Bảng câu hỏi số liệu chung (CMQ – Common Metric Questionnaire). PAQ bao gồm 195 yếu tố công việc mô tả các hành vi làm việc của con người như các hoạt động tương tác giữa các cá nhân, bối cảnh công việc, tiến trình tâm lý và kết quả công việc. CMQ có năm mảng câu hỏi: Lý lịch, Các hoạt động Vật lý và Cơ học, Thiết lập công việc, Quan hệ với mọi người, và Ra quyết định; và cũng có thể bao gồm một ma trận để trả lời về tần suất, mức độ rủi ro, và hậu quả của lỗi. *Phương pháp câu hỏi mở* không có sẵn nội dung trước, mà hỏi một loạt câu hỏi về những gì đang được thực hiện, khi nào, làm thế nào và do ai.	Bảng câu hỏi được sử dụng tốt nhất khi có một số lượng lớn công việc cần được phân tích và không có đủ nguồn lực. Phương pháp này ít tốn thời gian và thường được lưu trữ trong hệ thống. Vấn đề có thể phát sinh khi những người được khảo sát thấy rằng ngôn ngữ sử dụng trong bảng câu hỏi không phù hợp với công việc của họ và quá khó hiểu.
Nhật ký làm việc hoặc Bản ghi chép	Phương pháp này yêu cầu nhân viên ghi lại các hoạt động hoặc nhiệm vụ hàng ngày. Ba trong số các phương pháp phổ biến nhất được sử dụng là: *Phương pháp Nhật ký*, phương pháp này yêu cầu nhân viên viết ra những gì họ làm trong ngày; *Danh sách kiểm tra Phân tích Công việc*, phương pháp này yêu cầu nhân viên đánh dấu vào các mục trên một bảng liệt kê các nhiệm vụ (các danh sách này hoặc được phát triển nội bộ hoặc mua từ một nguồn bên ngoài); và *Kho nhiệm vụ*, phương pháp này yêu cầu nhân viên trả lời về các nhiệm vụ được liệt kê trong cuộc phỏng vấn.	Nhật ký làm việc hoặc Bản ghi chép phải ghi lại cả các hoạt động thực hiện không thường xuyên hoặc không đều đặn, chẳng hạn như việc phát sinh hàng tuần, hàng tháng, hoặc hàng quý. Phương pháp này rất hữu ích đối với những công việc chuyên ngành hoặc với các công việc đòi hỏi một mức độ kiến thức chuyên môn hoặc khoa học cao. Có thể sử dụng máy ghi âm để ghi lại nội dung trình bày bằng lời nói. Vấn đề có thể phát sinh khi có sự chênh lệch lớn về kỹ năng viết, nhân viên gặp khó khăn trong việc ghi nhớ những gì họ đã làm trong ngày, hoặc khi mà công cụ đang được sử dụng không bao gồm các phần quan trọng của công việc.
Kết hợp	Kết hợp các phương pháp nêu trên có thể hữu ích. Ví dụ, có thể dùng phương pháp bảng câu hỏi trước khi gặp phỏng vấn trực tiếp, hoặc một cuộc phỏng vấn có thể được thực hiện sau khi áp dụng phương pháp quan sát để làm rõ hơn.	Mỗi phương pháp đều có ưu và nhược điểm và hãy kết hợp sử dụng ít nhất hai phương pháp.

Phụ lục: Câu hỏi phỏng vấn phân tích công việc.

Đánh giá công việc

Khi đã thu thập được thông tin thông qua phân tích công việc, quá trình đánh giá công việc bắt đầu. Đánh giá công việc là một cách tiếp cận có hệ thống để xác định cấp độ tương đối, độ phức tạp, tầm quan trọng, và giá trị của mỗi công việc. Những yếu tố này có thể khác nhau trong cùng một ngành, giữa các ngành, và các tổ chức. Ngay cả trong cùng một tổ chức, các kỹ năng khác nhau sẽ có giá trị khác nhau trong các phạm vi khác nhau. Đánh giá công việc bao gồm đánh giá nội dung công việc và giá trị của công việc.

Trước khi bắt tay vào đánh giá công việc, hãy xem xét những nội dung sau:

- Công việc phải được xác định rõ ràng và có thể nhận biết. Nếu có các bản mô tả công việc, chúng cần được xem lại và cập nhật nếu cần.
- Tất cả các công việc trong tổ chức phải cùng được đánh giá bằng phương pháp đã chọn.
- Người thực hiện đánh giá công việc cần phải có, hoặc có thể đạt được, một sự hiểu biết kỹ lưỡng về công việc trong tổ chức. Họ cũng nên được học về các quy định của Đạo luật Tiêu chuẩn Lao động Công bằng.
- Xem xét công việc chứ không phải người làm công việc đó.
- Đánh giá công việc là nghệ thuật chứ không phải khoa học, nhưng cần phải đảm bảo sự đánh giá khách quan.
- Đánh giá phải được tiến hành dựa trên công việc đang được thực hiện theo cách có năng lực và có thể chấp nhận.
- Phương pháp được lựa chọn phải làm cho các công việc được đánh giá tương quan với các công việc khác trong tổ chức.
- Các kết quả đánh giá phải được tất cả người tham gia chấp nhận.
- Phương pháp được lựa chọn sẽ giúp tổ chức có khả năng kiểm tra sự trùng lặp nhiệm vụ và phát hiện khoảng trống.

Hầu hết các hệ thống đánh giá đều bao gồm các yếu tố đặc trưng dưới đây. Đây không phải là một danh sách đầy đủ, và không phải tất cả các yếu tố này đều phải nằm trong hệ thống:

- Đào tạo, giáo dục, hoặc bằng cấp.
- Mức độ phức tạp của công việc đang được thực hiện.

- Kiến thức và kỹ năng cần thiết.
- Tương tác trong và ngoài tổ chức.
- Giải quyết vấn đề.
- Đánh giá độc lập.
- Trách nhiệm và trách nhiệm giải trình.
- Mức độ giám sát cần thiết.
- Yêu cầu về đào tạo chéo.
- Thẩm quyền ra quyết định.
- Sự giám sát của người khác.
- Điều kiện làm việc.
- Mức độ khó khăn khi thực hiện công việc.

Có một số bước tiêu chuẩn khi thực hiện đánh giá công việc. Hãy cẩn thận để không bỏ qua hoặc rút ngắn bất kỳ bước nào nhằm đảm bảo độ tin cậy của kết quả.

1. Giới thiệu khái niệm về đánh giá công việc cho cấp quản lý và nhân viên.
2. Có được sự phê duyệt cũng như cam kết từ cấp quản lý về thời gian và nguồn lực cần thiết để hệ thống thành công.
3. Chọn và đào tạo một nhóm đánh giá công việc liên chức năng.
4. Xem xét và lựa chọn phương pháp đánh giá công việc.
5. Thu thập thông tin về tất cả các công việc nội bộ. Hãy sử dụng những bản mô tả công việc cập nhật nhất, bất kỳ mô tả quy trình làm việc nào có sẵn, v.v.
6. Sử dụng phương pháp đánh giá công việc được chọn để so sánh và xếp hạng các công việc trong một hệ thống phân cấp hoặc theo nhóm.
7. Liên kết các công việc được phân cấp với hệ thống trả lương hoặc phát triển một hệ thống mới.
8. Triển khai đánh giá công việc và hệ thống trả lương cho toàn bộ tổ chức.
9. Thường xuyên kiểm tra hệ thống đánh giá công việc và những quyết định trả lương đi kèm để đảm bảo tính công bằng và duy trì hệ thống hiện tại.

Có năm hệ thống đánh giá công việc phổ biến:

- Xếp hạng.
- Phân loại.
- Đánh giá điểm.
- So sánh yếu tố.
- So sánh thị trường.

Trước khi lựa chọn, hãy xem xét cẩn thận và tìm hiểu các hệ thống, đồng thời kiểm tra mức độ phù của chúng đối với tổ chức.

Loại hình	Phương pháp	Ưu và nhược điểm
Không định lượng	*Xếp hạng* – phương pháp này mang lại nhiều giá trị hơn đối với các công việc đòi hỏi năng lực quản lý hoặc kỹ thuật, công việc quản lý con người, có thẩm quyền ra quyết định, và đánh giá độc lập.	Ưu điểm: đây là phương pháp dễ dàng nhất, nhanh nhất và ít tốn kém nhất. Đồng thời phương pháp này cũng dễ hiểu và dễ truyền thông. Nhược điểm: mang tính chủ quan và thường dựa trên ý kiến. Thường yêu cầu tái xếp hạng bất cứ khi nào có công việc mới được tạo ra trong tổ chức.
Không định lượng	*Phân loại* – sử dụng mô tả công việc để xây dựng một danh sách các tiêu chuẩn cho từng loại công việc. Đối chiếu tất cả các công việc theo tiêu chuẩn cho mỗi loại dựa trên sự tương đồng của nhiệm vụ, thực hiện ra quyết định và mức độ đóng góp cho mục tiêu chung của tổ chức	Ưu điểm: khá đơn giản một khi danh mục các loại công việc được thiết lập. Các công việc mới hoặc công việc được sửa đổi có thể được xếp vào hệ thống hiện có. Nhược điểm: mang tính chủ quan và công việc có thể cùng lúc được xếp vào một số loại. Các chức danh tương tự có thể được dùng để mô tả các công việc khác nhau từ các máng khác nhau. Những người làm đánh giá cần phải hết sức thận trọng.
Định lượng	Đánh giá điểm – giá trị của một công việc cụ thể được biểu hiện bằng tiền. Đầu tiên, xác định các yếu tố trả lương, sau đó gán các điểm thể hiện số lượng và phạm vi của công việc. Các yếu tố trả lương bao gồm các kỹ năng cần thiết, mức độ ra quyết định, số lượng nhân viên báo cáo, và điều kiện làm việc.	Ưu điểm: phương pháp này được xem là ít thiên vị hơn so với các phương pháp khác bởi các đánh giá không có đủ tổng số điểm cho đến khi tất cả các yếu tố trả lương được xác định và đánh giá. Nhược điểm: quyết định phân loại và kết hợp điểm mang tính chủ quan. Những người làm đánh giá công việc phải nhận thức được về sự thiên lệch của riêng họ và phải làm thế nào để điều đó không ảnh hưởng đến công việc đánh giá.
Định lượng	*So sánh yếu tố* – phương pháp xếp hạng các công việc có cùng trách nhiệm và nhiệm vụ theo các số điểm gắn với các yếu tố trả lương. Công việc sau đó được phân tích tại thị trường lao động bên ngoài để xác định cấp bậc thị trường. Công việc được so sánh với các vị trí công việc tham chiếu theo cấp bậc thị trường của mỗi yếu tố trả lương để xác định mức lương của vị trí.	Ưu điểm: Có thể xây dựng một hệ thống cấp bậc công việc phù hợp với tổ chức. Nhược điểm: quá trình tốn thời gian và mang tính chủ quan.
Định lượng	*So sánh thị trường* – người đánh giá công việc so sánh mức lương của các công việc trong tổ chức với giá thị trường đối với các công việc tương tự.	Ưu điểm: công việc được gắn với thị trường và mức lương có thể dễ dàng được điều chỉnh theo biến động thị trường. Nhược điểm: yêu cầu lựa chọn cẩn thận các vị trí chuẩn và khảo sát lương thị trường chính xác.

Các yếu tố trả lương có một vai trò hết sức quan trọng đối với một số phương pháp đánh giá công việc. Chính vì vậy những yếu tố sau cần được thực hiện cẩn thận:

- Xác định giá trị nội tại của tổ chức.

- Xem xét nội dung công việc của nhóm các công việc.
- Xác định từ 5 đến 12 yếu tố.
- Có được sự đồng thuận về các yếu tố được lựa chọn.
- Xác định cấp độ cao nhất và thấp nhất của từng yếu tố.
- Xác định cấp số logic phản ánh sự chênh lệch hợp lý và tạo ra các mức trung gian.
- Xây dựng hệ thống phân cấp giá trị công việc thống nhất với nhận thức của tổ chức về giá trị công việc tương đối.
- Thiết lập số lượng cấp bậc thích hợp.

Phương pháp đánh giá định lượng sử dụng một hệ thống thước đo để đánh giá giá trị của một công việc so với công việc khác và quy ra điểm số. Phương pháp đánh giá định lượng bao gồm:

- Phương pháp so sánh yếu tố: xếp hạng công việc trên cơ sở các yếu tố trả lương như kỹ năng, trách nhiệm, nỗ lực, điều kiện làm việc và giám sát. Phương pháp này xác định trọng số của yếu tố và gán giá trị bằng tiền cho mỗi yếu tố. Những giá trị bằng tiền sau đó được cộng vào với nhau cho mỗi vị trí đơn lẻ và lấy tổng làm mức lương cho công việc.
- Phương pháp chấm điểm theo các yếu tố: Gán một giá trị điểm dựa trên một yếu tố trả lương. Các yếu tố trả lương phản ánh quy mô giá trị mà công việc mang lại cho tổ chức; những yếu tố này được sử dụng để xác định công việc nào có giá trị nhiều hơn những công việc khác. Mỗi công việc nhận được một giá trị tổng điểm và có thể xác định được giá trị tương đối của nó. “Guide Chart Profile” hay “Hay Plan”[xiii] là phương pháp phổ biến nhất hiện nay.

Các yếu tố trả lương mẫu là:

1. Kiến thức
2. Mức độ phức tạp của nhiệm vụ
3. Phán đoán độc lập.
4. Sự hài lòng của khách hàng.
5. Ảnh hưởng của lỗi.
6. Mức độ bảo mật được yêu cầu.
7. Trách nhiệm giám sát.
8. Năng lực và nỗ lực về mặt tinh thần/trực quan.

9. Giáo dục.
10. Yêu cầu về thể chất.

Dưới đây là mẫu Bảng tổng hợp yếu tố của vị trí lập trình viên máy tính cao cấp thể hiện năm yếu tố đầu tiên trong danh sách kể trên.

Cấp độ					
Yếu tố	1	2	3	4	5
Kiến thức	90 điểm Hướng dẫn từng bước; chưa được đào tạo.	180 điểm Có kiến thức về quy tắc, thủ tục thông dụng, cơ bản, hoặc các nghiệp vụ yêu cầu đào tạo hoặc có kinh nghiệm trước đó.	270 điểm Kiến thức rộng về toàn bộ các quy tắc, v.v, yêu cầu đào tạo/kinh nghiệm mở rộng để thực hiện nhiều công việc được giao.	360 điểm Có kiến thức thực tế, sâu rộng về các phương pháp chuyên môn, các nguyên tắc, sự thực hành để thực hiện các nhiệm vụ được giao hoặc thực hiện các dự án đặc biệt liên quan đến việc sử dụng các kỹ thuật chuyên ngành và phức tạp.	450 điểm Nắm chắc một lĩnh vực chuyên môn hoặc quản trị.
Độ phức tạp của nhiệm vụ	85 điểm Nhiệm vụ hàng ngày, lặp đi lặp lại, quy trình cơ bản.	160 điểm Nhiệm vụ hàng ngày, ít chênh lệch với các lựa chọn đã đề ra.	250 điểm Nhiệm vụ bán thường xuyên yêu cầu tự quyết định trong giới hạn quy định.	330 điểm Công việc đa dạng hoặc chuyên ngành không thường xuyên, cần tự quyết định hành động.	425 điểm Công việc khó, thường đa dạng, không lặp lại, đòi hỏi hành động độc lập.
Phán đoán độc lập	85 điểm Công việc cần sự giám sát chặt chẽ và được chỉ dẫn; ít sáng kiến.	160 điểm Công việc làm theo các quy trình chuẩn, trường hợp phát sinh vấn đề được chuyển tới giám sát.	250 điểm Công việc hướng tới các mục tiêu xác định và sử dụng tiền lệ; có sự giám sát chung.	330 điểm Không bị giám sát các hoạt động theo quy trình chuẩn.	425 điểm Tự giám sát chỉ với định hướng quản trị và không có tiền lệ.
Sự hài lòng của khách hàng	75 điểm Liên lạc nội bộ thông thường trong phạm vi đồng nghiệp và giám sát.	150 điểm Liên lạc nội bộ thông thường để cung cấp/thu thập thông tin.	230 điểm Liên lạc nội bộ/bên ngoài thường xuyên để cung cấp/thu thập thông tin.	300 điểm Thường xuyên liên lạc với các mối quan hệ khó và có tầm quan trọng.	390 điểm Liên lạc nội bộ/bên ngoài với tính chất phức tạp cao, lặp đi lặp lại, và với tầm quan trọng lớn.
Ảnh hưởng của lỗi	75 điểm Lỗi xảy ra tạo ra hậu quả tối thiểu.	140 điểm Lỗi xảy ra chỉ tác động đến một phần nhỏ hoạt động của bộ phận.	200 điểm Lỗi xảy ra có thể nghiêm trọng, nhưng thường giới hạn trong phạm vi bộ phận.	288 điểm Lỗi xảy ra có tác động lớn đến một phần của hoạt động.	360 điểm Lỗi xảy ra có tác động lớn đến toàn bộ hoạt động chung.

Bảng tổng hợp yếu tố hoàn chỉnh cho vị trí lập trình viên máy tính cao cấp

Yếu tố	Điểm
Kiến thức	360
Độ phức tạp của nhiệm vụ	252
Phán đoán độc lập	336
Sự hài lòng của khách hàng	234
Ảnh hưởng của lỗi	288
Mức độ bảo mật được yêu cầu	198
Trách nhiệm giám sát	96
Năng lực và nỗ lực về mặt tinh thần/trực quan	108
Giáo dục	90
Yêu cầu thể chất	20
TỔNG	1.982

LÀM LƯƠNG VÀ KHẢO SÁT LƯƠNG

Sau khi đã xác định giá trị của mỗi công việc trong tổ chức, giờ là lúc nhìn ra bên ngoài và thu thập thông tin từ các cuộc khảo sát lương. Khảo sát lương nên trả lời bốn câu hỏi quan trọng sau:

1. Thị trường lao động nào phù hợp với các công việc của tổ chức?
2. Dữ liệu sẽ được cập nhật như thế nào?
3. Dữ liệu được cập nhật bao lâu một lần?
4. Kết quả khảo sát được truyền thông như thế nào?

Có hai nội dung cần được xem xét: Khớp vị trí và Khớp dữ liệu.

Khớp vị trí

- Bắt đầu với việc khớp các nhóm công việc – từ thấp đến cao.
- Tính đến việc xem xét cả các vị trí quản lý và nhân viên.
- Khớp các loại lương cơ bản với nhau.
- Khớp nhiệm vụ chứ không khớp chức danh.
- Xem xét kỹ lưỡng những yêu cầu về kinh nghiệm và đào tạo.
- Xem xét phạm vi của vị trí trên phương diện quy mô công ty, trách nhiệm quản lý ngân sách, chuyên ngành, v.v.

Khớp dữ liệu

- Sử dụng ước lượng trung bình chứ không phải số trung vị khi đánh giá kết quả khảo sát.
- Sử dụng dữ liệu của vị trí công việc được khảo sát với ít nhất 10 tổ chức tham gia và 15 cá nhân cùng đảm nhiệm một vị trí công việc.
- Sử dụng dữ liệu của thị trường càng gần với khu vực địa lý của bạn càng tốt.
- Sử dụng tối thiểu ba khảo sát.

Sau khi thu thập dữ liệu, hãy xem xét dữ liệu cẩn thận. So sánh cấp bậc và nhóm công việc của tổ chức với dữ liệu bên ngoài, sự công bằng nội bộ, tác động về mặt tài chính của kết quả. Chẳng hạn, có cần điều chỉnh tăng tiền lương không?

Xây dựng một hệ thống trả lương

Tùy thuộc vào triết lý trả lương mà tổ chức đã lựa chọn, dải lương hoặc bậc lương có thể được thiết lập. Dải lương có thể là duy nhất cho từng vị trí hoặc được nhóm lại thành các bậc lương. Nếu sử dụng bậc lương, số lượng bậc thích hợp cần được lựa chọn và xây dựng.

- Không có công thức thần kỳ nào cho việc thiết lập số lượng các bậc lương.
- Các bậc lương cần phải phù hợp với nhu cầu của mỗi tổ chức.
- Cần có sự phân biệt giữa các cấp bậc công việc khác nhau và cần có phạm vi cho việc tăng lương.
- Không nên có quá nhiều cấp bậc dẫn đến sự phân biệt giữa các bậc là không đáng kể.

Nhiều tổ chức có các bậc khác nhau cho các vị trí quản lý và nhân viên. Nhiều tổ chức khác lại xây dựng các bậc riêng biệt cho các cấp giám đốc điều hành. Độ rộng của các bậc thường bị ảnh hưởng bởi những thứ như nhiệm kỳ và mức độ khó khăn của các công việc trong mỗi loại. Cho dù tổ chức lựa chọn thể hiện bậc lương như thế nào, triết lý trả lương (dẫn đầu, bằng, hoặc đi sau thị trường) sẽ dẫn đến việc thiết lập trung điểm lương (điểm giữa của dải lương), chiều rộng và độ chồng lấn của các bậc lương. Tổ chức cũng nên xem xét hồ sơ năng lực của mình và giá trị của gói đãi ngộ tổng thể.

Việc sử dụng tứ phân vị và bách phân vị cho thấy các nhóm liên quan đến nhau như thế nào và có thể được sử dụng để xác định xem tổ chức đang dẫn đầu, đi sau, hoặc phù hợp với thị trường lao động. Nội dung bên dưới cho thấy thông tin về dải lương của một cấp bậc công việc nhận được từ khảo sát lương:

	Điểm tứ phân vị đầu tiên	Điểm tứ phân vị thứ hai	Điểm tứ phân vị thứ ba	Điểm tứ phân vị thứ tư
0%	25%	50%	75%	100%
$50.000	$60.000	$65.000	$70.000	$75.000
Điểm đầu		Trung điểm		Tối đa

Cách tiếp cận của một công ty khởi nghiệp

Chúng tôi đã quyết định trả lương dẫn đầu thị trường để thu hút nhân tài, chúng tôi cần phải tiếp tục tăng trưởng, nhưng chúng tôi chưa có một gói đãi ngộ tổng thể đủ lớn. Vì vậy, chúng tôi sẽ sử dụng một chiến lược trả lương trực tiếp theo thị trường và nhắm mục tiêu phân vị 75 (P75) của dữ liệu thị trường. Tất cả các vị trí công việc của chúng tôi sẽ có trung điểm lương nằm ở P75 của dữ liệu lương thị trường. Vì bậc lương của chúng tôi bao gồm nhiều vị trí khác nhau, chúng tôi sẽ tổng hợp các P75 của tất cả các vị trí công việc tham chiếu để xây dựng bậc lương.

Một khi trung điểm lương đã được xác định, cần phải thiết lập dải lương thực tế của mỗi bậc. Không có một con số cố định cho độ rộng của dải lương. Các tổ chức nên xác định độ rộng của dải lương căn cứ trên những ảnh hưởng của dải lương tới động lực làm việc và thâm niên của nhân viên. Trung điểm lương nên được điều chỉnh hàng năm để đảm bảo tính cạnh tranh của tổ chức.

Hầu hết các tổ chức tạo ra những dải lương rộng hơn cho các vị trí công việc cấp cao và dải lương hẹp hơn cho các vị trí mới vào nghề. Trong các khung lương điển hình:

- Bậc giám đốc điều hành có độ rộng dải lương từ 50-60%.
- Bậc chuyên viên có độ rộng từ 40-50%.
- Bậc công nhân trả lương theo giờ làm việc có độ rộng từ 30-40%.

Ngoài ra, hầu hết các tổ chức đều xác định sự khác biệt mà họ muốn giữa trung điểm lương của các bậc.

Thiết lập một dải lương

Tổ chức muốn xây dựng một dải lương với độ rộng 50% và trung điểm lương là 50.000 đô-la.

- Điểm lương tối thiểu được tính bằng cách chia trung điểm lương ($50.000) cho 1 cộng với độ rộng (50%) chia cho 2 hoặc (50%/2 = 25%).
- Điểm lương tối đa sẽ được tính bằng cách nhân tối thiểu ($40.000) với 1,5.
- Sự chênh lệch giữa $60.000 và $40.000 là 1,5 hoặc độ rộng 50%.

Điểm tối thiểu	Trung điểm	Điểm tối đa
=Trung điểm/1 + 25% =$50.000/1,25	$50.000	=Điểm tối thiểu x 1,5 =$40.000 x 1,5
$40.000	$50.000	$60.000

→ Phụ lục: Thang bảng lương mẫu.

Phụ lục: Thang bảng lương mẫu.

Nhân viên nên hiểu rằng các dải lương được gắn liền với công việc và là lộ trình phát triển nghề nghiệp, và họ nên nhìn nhận một cách nghiêm túc về điểm lương tối thiểu và tối đa. Cần phải giải quyết khi có sự chênh lệch trong việc trả lương.

Các chênh lệch trong việc trả lương bao gồm:

- Mức vòng tròn xanh, đây là trường hợp tiền lương của nhân viên dưới điểm tối thiểu. Điều này có thể xảy ra khi trả lương cho thực tập sinh và mức lương sẽ tăng khi có thêm yêu cầu về kỹ năng mới. Khi nhân viên đáp ứng hoàn toàn yêu cầu của công việc, họ sẽ nhận được lương ở mức trung điểm của dải lương, bởi mức này được gắn với giá thị trường.
- Mức vòng tròn đỏ là mức lương được trả cao hơn điểm tối đa. Thông thường nhân viên chỉ có thể được tăng lương nếu điểm tối đa của dải lương được điều chỉnh tăng. Điều này có thể xảy ra khi nhân viên được xếp vào dải lương do thuyên

chuyển từ vị trí khác sang hoặc tái tuyển dụng sau đợt cắt giảm nhân sự.

Nếu vòng tròn màu xanh xảy ra khi xây dựng khung lương mới, thì việc điều chỉnh lương của nhân viên với mức lương mới của dải lương là việc làm thích hợp. Các nhân viên ở tình trạng vòng tròn đỏ thông thường không bị giảm lương xuống điểm tối đa của khung lương mới mà đóng băng ở mức lương hiện tại của họ. Một công cụ hữu ích trong các tình huống này, cũng như trong việc đo lường tính hiệu quả của một khung lương, là Tỷ lệ so sánh.

Tỷ lệ so sánh chỉ ra mức độ cạnh tranh tương đối của các mức lương nội bộ dựa trên việc so sánh với trung điểm lương và được tính bằng cách chia mức lương của một nhân viên với trung điểm của dải lương. Với một dải lương theo giờ từ $6 đến $10 một giờ, trung điểm lương là $8, và mức lương của nhân viên là $6 một giờ, tỷ lệ so sánh sẽ là: $6 chia cho $8 tương đương 75%. Một tỷ lệ so sánh ít hơn 1,0 có nghĩa là nhân viên được trả tiền thấp hơn trung điểm. Một tỷ lệ so sánh lớn hơn 1,0 có nghĩa là mức lương đang vượt quá trung điểm của dải lương. Các tính toán này có thể được sử dụng để đánh giá mức lương của nhân viên, bộ phận và của công ty trên dải lương.

Tối thiểu	Trung điểm	Tối đa
$6	$8	$10

Mức lương	Tỷ lệ so sánh = Mức lương/Trung điểm
$6	$6/$8 = 75%
$10	$10/$8 = 125%

Hai chủ đề cuối cùng cần xem xét khi xây dựng một khung lương là mở rộng bậc lương và co hẹp lương.

Mở rộng bậc lương

Mở rộng bậc lương là sự kết hợp của một số bậc lương tạo thành bậc lương mới với độ rộng giữa điểm tối thiểu và tối đa lớn hơn. Trong khi một dải lương điển hình có độ rộng 40%, một dải lương mở rộng có thể có độ rộng 100%. Kỹ thuật này rất thường xuyên được sử dụng trong quá trình tái cơ cấu tổ chức và mang lại kết quả là số lượng bậc lương ít hơn nhưng có độ rộng lớn hơn. Đây là một cách hiệu quả để giảm số lượng các bậc hoặc ngạch lương.

Lợi ích của kỹ thuật này là giúp tinh giản hệ thống phân cấp tổ chức, tạo điều kiện thuyên chuyển nội bộ, và tạo thêm niềm tin vào quản lý. Những nhược điểm của nó bao gồm việc thiếu một trung điểm lương chính xác và không có khả năng sử dụng Tỷ lệ so sánh. Việc mở rộng bậc lương cũng có thể dẫn đến bất công, thiếu sự kiểm soát chi phí và giảm nghiêm trọng các cơ hội thăng tiến.

Co hẹp lương

Lương bị co hẹp xảy ra khi khoảng cách giữa mức lương của các nhân viên mới tuyển hoặc thiếu năng lực là khá nhỏ so với mức lương của các nhân viên lâu năm, có kinh nghiệm hơn do mức lương đầu vào tăng lên. Hiện tượng này thường xảy ra khi các tổ chức không nâng mức lương tối thiểu và tối đa theo thời gian, khi thiếu ứng viên đáp ứng đủ điều kiện cho các công việc đặc thù, và khi nhân viên nhận lương ngoài giờ và lương cơ bản cao hơn so với cấp giám sát.

Việc thường xuyên theo dõi mức lương thị trường và tính hiệu quả của các chính sách trả lương của tổ chức bằng cách nghiên cứu tỷ lệ so sánh sẽ giúp ngăn chặn hiện tượng co hẹp lương và phải là một phần trong nỗ lực cải tiến quy trình của tổ chức. Theo dõi đảm bảo tính công bằng trong tổ chức cũng là điều hết sức quan trọng.

Xây dựng một hệ thống thang bảng lương là một hoạt động thường xuyên bị bỏ qua trong khi nó đóng vai trò then chốt cho sự thành công của một tổ chức nếu được thực hiện cẩn thận và chú ý đến các mục tiêu của tổ chức. Kết quả điều tra đã chỉ ra rằng nhân viên rời bỏ tổ chức khi họ cảm thấy không được trả lương công bằng cho những gì họ làm.

Thời gian và nguồn lực dành cho việc xây dựng một hệ thống thang bảng lương và truyền thông tới tất cả các nhân viên sẽ giúp giảm số lượng nhân viên nghỉ việc và tăng động lực làm việc. Mặc dù đây không phải là việc dễ dàng thực hiện nhưng rất đáng bỏ công sức.

Câu hỏi thảo luận

1. Thông tin nào được coi là quan trọng đối với tổ chức của bạn khi thu thập bảng câu hỏi phân tích công việc?
2. Trong số nhiều phương pháp khác nhau để đưa ra dữ liệu và

thông tin phân tích công việc (quan sát, bảng câu hỏi, nhật ký/ghi chép, phỏng vấn, hoặc phương pháp kết hợp), phương pháp nào được sẽ có hiệu quả nhất cho tổ chức của bạn và tại sao?

3. Những yếu tố trả lương nào – những yếu tố định tính có thể đo lường, những tính năng, yêu cầu – được coi là quan trọng đối với các vị trí công việc trong tổ chức của bạn khi tiến hành đánh giá công việc?
4. Tổ chức của bạn giải quyết như thế nào với những trường hợp có mức lương dưới điểm tối thiểu (vòng tròn màu xanh) và trên điểm tối đa (vòng tròn màu đỏ)? Bạn giải quyết thế nào với trường hợp lương đã đạt mức tối đa?
5. Xét về mặt địa lý và ngành nghề, tổ chức của bạn có những lựa chọn nào về khảo sát lương?

Giới thiệu về tác giả của chương

Mary Jane Sinclair, SPHR, là Chủ tịch của công ty tư vấn Sinclair tại Wharton, New Jersey, bà có hơn 30 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực, đặc biệt trong lĩnh vực tuân thủ, đãi ngộ, phát triển quản lý và đào tạo. Bà từng cố vấn cho một loạt khách hàng và các ngành trong danh sách Fortune 500, các công ty tư nhân, các cơ quan chính phủ, và các tổ chức phi lợi nhuận.

Chương 20
Khung pháp lý về phúc lợi dành cho nhân viên

Trước năm 1974, người lao động được đảm bảo rằng họ sẽ nhận được tiền lương hưu như chủ lao động đã hứa. Phong trào cải cách lương hưu được đẩy mạnh vào đầu những năm 1960 khi Tập đoàn sản xuất ô tô Studebaker đóng cửa nhà máy của mình và tuyên bố rằng kế hoạch lương hưu được cấp quá ít vốn nên không đủ khả năng chi trả lương hưu cho tất cả nhân viên. Cùng thời gian đó, Tổng thống Kennedy thành lập Ủy ban Tổng thống về lương hưu doanh nghiệp. Vấn đề đã được đẩy lên vào đầu năm 1972 khi NBC phát sóng chương trình*Pension: The Broken Promise* (*Tiền lương: Lời hứa bị phá vỡ*), một chương trình đặc biệt kéo dài một giờ cho thấy hậu quả của các kế hoạch hưu trí được cấp ít vốn và thủ tục hưởng lương hưu vô cùng phiền hà. Vào Ngày Lao động, mùng 2 tháng 9 năm 1974, Tổng thống Ford đã ký Đạo luật Đảm bảo Thu nhập Hưu trí của Nhân viên (ERISA). [1]

Ngoài các chương trình phúc lợi bắt buộc được thảo luận trong Chương 21 (Phúc lợi dành cho nhân viên), còn có luật liên bang, tiểu bang và địa phương ảnh hưởng đến phúc lợi của nhân viên. Điều quan trọng là phải nắm được hiểu biết cơ bản về các quy định pháp luật này khi thiết kế một chương trình phúc lợi. Những nội dung luật được thảo luận ở đây là các luật liên bang. Bạn cần phải tham khảo thêm các luật và quy định cụ thể của tiểu bang.

Đạo luật Nghỉ phép Y tế Gia đình (FMLA) năm 1993

FMLA là một chương trình phúc lợi bắt buộc cung cấp chế độ nghỉ cho các nhân viên đủ điều kiện mà vẫn đảm bảo việc làm. Các công ty có từ 50 nhân viên (toàn thời gian hoặc bán thời gian) trở lên làm việc trong vòng 120km tính từ một địa điểm làm việc

nhất định được yêu cầu cung cấp chế độ nghỉ này dành cho một vài sự kiện theo quy định. Nhân viên được hưởng chế độ này phải làm việc cho công ty ít nhất 12 tháng và 1.250 giờ trong vòng 12 tháng trước để đủ điều kiện. Thông thường nhân viên phải được quay lại làm việc ở vị trí cũ hoặc một vị trí tương đương trừ khi anh ta hoặc cô ta không thể thực hiện được nhiệm vụ chính của công việc vì tình trạng sức khỏe nghiêm trọng.

Bảo hiểm sức khỏe phải được duy trì cho nhân viên trong thời gian nhân viên nghỉ phép FMLA trên cơ sở quyền lợi giống như anh ta hoặc cô ta đã được nhận trước khi nghỉ phép. Nhân viên cũng được hưởng các quyền lợi khác ngoài quyền lợi bảo hiểm sức khỏe trong thời gian nghỉ FMLA (ví dụ: tiền nghỉ lễ) trên cơ sở đã được cung cấp cho các hình thức nghỉ phép khác.

Nhân viên đủ điều kiện có thể nghỉ tới 12 tuần trong một năm do người sử dụng lao động quy định với các lý do:

- Sinh con hoặc nhận con nuôi hoặc chăm sóc trẻ (nghỉ vì lý do này phải được thực hiện trong vòng một năm của sự kiện).
- Nhân viên cần phải chăm sóc một thành viên trong gia đình có tình trạng sức khỏe nghiêm trọng.
- Bản thân nhân viên có tình trạng sức khỏe nghiêm trọng khiến nhân viên không thể làm công việc của mình.

Nhân viên đủ điều kiện có thể sử dụng tới 26 tuần nghỉ trong một khoảng thời gian 12 tháng để chăm sóc người thân đang phục vụ trong quân đội cho mỗi lần gặp chấn thương:

- Do trường hợp khẩn cấp theo quy định của một quân nhân tại ngũ hoặc được kêu gọi tham gia lực lượng vũ trang để hỗ trợ cho một kế hoạch dự phòng.
- Để chăm sóc cho một thành viên gia đình được bảo hiểm thương tật hoặc bệnh tật trong khi thi hành công vụ trong lực lượng vũ trang, với điều kiện thương tích hoặc bệnh tật đó khiến thành viên gia đình không thể thực hiện nhiệm vụ.

Phụ lục: Các định nghĩa chính theo đạo luật FMLA

Các nhân viên không thể từ bỏ các quyền của họ theo FMLA, và người sử dụng lao động cũng không thể yêu cầu nhân viên chấp nhận chuyển sang làm công việc nhẹ thay cho việc nghỉ phép

FMLA. Tuy nhiên, người sử dụng lao động có thể đề nghị và nhân viên có thể tự nguyện chấp nhận một công việc nhẹ trong quá trình hồi phục sau một tình trạng sức khỏe nghiêm trọng.

Người sử dụng lao động có thể yêu cầu nhân viên sử dụng ngày phép có hưởng lương tích lũy thay cho nghỉ FMLA, với lý do nghỉ phù hợp với kế hoạch nghỉ của người sử dụng lao động.

Người sử dụng lao động được yêu cầu cung cấp hướng dẫn bằng văn bản cho nhân viên, nội dung có thể nằm trong sổ tay nhân viên. Cần cung cấp thêm thông tin tư vấn cho nhân viên về quyền và nghĩa vụ của mình tại thời điểm nhân viên xin nghỉ.

Nhân viên có nghĩa vụ thông báo cho người sử dụng lao động biết về nhu cầu nghỉ phép FMLA. Khi có kế hoạch nghỉ, nhân viên nên thông báo trước 30 ngày. Mặc dù chỉ cần thông báo bằng lời nói, nhưng tốt nhất là yêu cầu nhân viên gửi đơn xin nghỉ phép bằng văn bản.

Công ty có trách nhiệm chỉ định nghỉ phép theo FMLA và đảm bảo rằng nhân viên đã được thông báo về tất cả các quyền của mình theo luật. Có thể đôi khi nhân viên không xin nghỉ phép. Tuy nhiên, có thể có một tình huống hoặc vấn đề tiềm ẩn sẽ khiến người sử dụng lao động cảm thấy cần cho nhân viên nghỉ phép. Các tình huống liên quan đến sự vắng mặt thường xuyên có thể là dấu hiệu của tình trạng sức khỏe nghiêm trọng. Việc nghỉ phép có thể bị trì hoãn khi nhân viên không tuân thủ chính sách thông báo theo quy định của công ty. Trong một số trường hợp nhất định, nếu nhân viên không tuân thủ, công ty có thể coi bất kỳ sự vắng mặt nào trong thời gian chậm trễ (thông báo) là sự vắng mặt không phải theo FMLA và áp dụng chính sách chấm công của công ty đối với những lần vắng mặt đó.

Nếu một nhân viên được nghỉ phép FMLA, mọi liên hệ với nhân viên và công ty sẽ diễn ra thông qua một nguồn được chỉ định, chẳng hạn như bộ phận nhân sự. Điều này đảm bảo tất cả các trao đổi đều phù hợp với chính sách và các yêu cầu pháp lý.

Theo thông lệ, người sử dụng lao động có thể yêu cầu nhân viên xin nghỉ phép để chăm sóc bản thân, hoặc một thành viên trong gia đình đang gặp tình trạng sức khỏe nghiêm trọng cung cấp giấy chứng nhận do đơn vị y tế cấp. Có những loại chứng nhận bổ sung cho việc Nghỉ Chăm sóc Quân nhân.

Đạo luật Nghỉ phép Y tế Gia đình được thi hành bởi Bộ phận

Tiền lương và Giờ lao động của Bộ Lao động. Thông tin bổ sung có thể được tìm thấy tại *www.dol.gov/whd/fmla/index.htm* .

Nhiều tiểu bang có luật nghỉ phép gia đình và y tế với các yêu cầu cao hơn luật pháp liên bang. Nhân viên được hưởng sự bảo vệ tối đa theo cả luật liên bang và tiểu bang. Do đó, người sử dụng lao động cần phải nắm rõ mọi yêu cầu của tiểu bang hoặc địa phương

Đạo luật Đảm bảo Thu nhập Hưu trí của Nhân viên (ERISA), 1974

ERISA thiết lập các tiêu chuẩn thống nhất và tối thiểu cho các kế hoạch phúc lợi dành cho nhân viên. Nó quy định thêm các yêu cầu báo cáo, yêu cầu các quỹ hưu trí tách biệt với các quỹ hoạt động, đặt lịch trình hưởng lương hưu cho những người tham gia quỹ hưu trí, yêu cầu các công ty cung cấp cho nhân viên các mô tả kế hoạch tóm tắt và đặt ra các tiêu chuẩn tối thiểu cho quản lý quỹ.

- **Sự tham gia của nhân viên.** ERISA đặt ra các yêu cầu đủ điều kiện tham gia quỹ hưu trí. Nhìn chung, nhân viên phải đủ 21 tuổi và có thời gian công tác trên 12 tháng.
- **Trách nhiệm ủy thác.** ERISA thiết lập quy tắc người thận trọng, trong đó tuyên bố rằng một kế hoạch ủy thác của ERISA có nghĩa vụ tài chính và pháp lý để không mạo hiểm đầu tư vào các quỹ chương trình phúc lợi của nhân viên khi không có hiểu biết phù hợp, các trường hợp tương tự cũng cần thận trọng trong đầu tư.
- **Lịch trình hưởng lương hưu.** ERISA xác định lịch trình tối thiểu cho quỹ hưu trí đối với các khoản tiền do người sử dụng lao động đóng góp. Lịch trình hưởng lương là thời điểm mà các nhân viên được sở hữu phần đóng góp của người sử dụng lao động. Nhân viên luôn sở hữu những đóng góp cá nhân của họ. Nếu nhân viên có đủ điều kiện mà chưa được hưởng lương, việc hưởng lương sẽ lùi lại theo một trong những cách sau:
    - **Hưởng lương một lần,** theo đó những người tham gia được hưởng 100% quyền lợi sau một khoảng thời gian xác định;
    - **Hưởng lương nhiều lần,** theo đó người tham gia hưởng quyền lợi từng phần mỗi năm trong một số năm nhất định.

Đạo luật Tăng trưởng và Giảm nhẹ Thuế (Economic Growth and

Tax Relief Reconciliation Act – EGTRRA) năm 2001, đã sửa đổi ERISA bằng cách cho phép hưởng một lần trong 3 năm và hưởng nhiều lần trong sáu năm (20% sau hai năm và 20% mỗi năm sau đó). Nó cũng tăng giới hạn bồi thường cho phép (200.000 đô-la), cho phép giới hạn cao hơn đối với lương hưu hàng năm (160.000 đô-la), cho phép đóng góp bắt kịp đối với nhân viên từ 50 tuổi trở lên, và sửa đổi quy tắc phân phối, tái đầu tư.

- Yêu cầu báo cáo. ERISA yêu cầu người sử dụng lao động phải:
    - Chuẩn bị và gửi Mô tả kế hoạch tóm tắt (SPD) cho những người tham gia chương trình. SPD là văn bản tóm tắt về các điều khoản, chính sách và quy tắc của chương trình, các quyền và lợi ích của người tham gia. Chúng phải được viết bằng ngôn ngữ dễ hiểu.
    - Chuẩn bị và gửi Tóm tắt Báo cáo thường niên (SAR) có nêu thông tin tài chính về kế hoạch.
    - Chuẩn bị và nộp báo cáo hàng năm (Mẫu 5500) với Sở Thuế vụ Hoa Kỳ và cung cấp tài liệu cho người tham gia kiểm tra. Mẫu 5500 là bắt buộc đối với các chương trình hưu trí đủ điều kiện và cho các doanh nghiệp có ít nhất 100 nhân viên tham gia các kế hoạch phúc lợi. Các doanh nghiệp có ít hơn 100 người tham gia chương trình được yêu cầu nộp Mẫu 5500-SF. Các biểu mẫu này phải được kê khai điện tử theo từng năm cho chương trình phúc lợi nhân viên để đáp ứng yêu cầu báo cáo hàng năm.
- Cơ quan Bảo đảm Quyền lợi Hưu trí đảm bảo thanh toán một số quyền lợi của chương trình lương hưu nếu một đơn vị tư nhân xác định không có đủ tiền để trả các quyền lợi đã hứa.

Cục Quản lý An ninh Quyền lợi Nhân viên (Department of Labor's Employee Benefits Security Administration – EBSA) của Bộ Lao động có thẩm quyền đối với báo cáo, tuyên bố và trách nhiệm ủy thác của ERISA. Sở Thuế vụ Hoa Kỳ có thẩm quyền đối với việc cấp vốn, tính hợp lệ và các vấn đề khác liên quan đến thuế. Để nhận được ưu đãi về thuế cho các chương trình phúc lợi của mình, người sử dụng lao động phải tuân thủ Bộ luật Thuế vụ.

Xem thêm tại *www.dol.gov/agencies/ebsa/employers-and-advisers/plan-adftime-and-compliance* , trong đó có hướng dẫn về bảo hiểm y tế, đạo luật COBRA, kế hoạch 401(k); yêu cầu báo cáo và kê khai; và trách nhiệm ủy thác của chủ lao động.

Đạo luật Công bằng Hưu trí, 1984

Đạo luật Công bằng Hưu trí cung cấp các biện pháp bảo vệ pháp lý nhất định cho vợ/chồng của người thụ hưởng đủ điều kiện. Đạo luật này đòi hỏi phải có sự chấp thuận bằng văn bản từ vợ hoặc chồng nếu người tham gia không muốn chuyển quyền lợi cho người còn sống và đưa ra các hạn chế về điều kiện có thể đặt ra đối với lợi ích của nhà cung cấp. Nó cũng quy định Thủ tục Phân chia Tài sản (Qualifed Domestic Relations Orders – QDRO), công nhận quyền của vợ/chồng, vợ/chồng cũ, con cái hoặc người phụ thuộc để nhận một phần trợ cấp hưu trí của nhân viên. Các thủ tục QDRO được ban hành bởi các tòa án bang theo các luật nội bộ.

Đạo luật về Bảo hiểm Y tế Linh động và Trách nhiệm (HIPAA), 1996

HIPAA bao gồm điều khoản dành cho:

- Tính linh động thông qua việc cung cấp liên tục bảo hiểm y tế nhóm. Các chương trình sức khỏe chỉ có thể áp dụng sau khi đã loại trừ một số điều kiện y tế có từ trước và phải cho phép một số lượng đăng ký nhất định trong năm.
- Không phân biệt đối xử bằng cách cấm người sử dụng lao động quy định điều kiện hoặc thay đổi tính hợp lệ hoặc xác định phí bảo hiểm y tế dựa trên tình trạng sức khỏe cá nhân.
- Đảm bảo tái tục bảo hiểm, các công ty bảo hiểm thường được yêu cầu tái tục bảo hiểm nhóm bán cho người sử dụng lao động, trừ các tình huống đặc biệt. Các công ty bảo hiểm không được từ chối người sử dụng lao động tiếp tục hợp đồng bảo hiểm ngoại trừ những trường hợp nhất định như không thanh toán phí bảo hiểm hoặc không tuân thủ các quy định quan trọng của kế hoạch, bao gồm các quy tắc tham gia và đóng góp.

Các yêu cầu của HIPAA đối với tính linh động, không phân biệt đối xử và tái tục bảo hiểm y tế là một phần của ba luật liên bang khác nhau: luật ERISA, Bộ luật Ngân sách Liên Bang và Đạo luật Dịch vụ Y tế Công cộng (PHSA). Bộ Lao động, Sở Thuế vụ, Bộ Y tế và dịch vụ nhân sinh chịu trách nhiệm thực hiện các quy định này và đã ban hành các quy định gần nhất thực hiện các điều khoản về tính linh động và không phân biệt đối xử của HIPAA. Pháp luật được ban hành kể từ khi các quy định được đưa ra, bao gồm Luật Chống Phân biệt đối xử dựa trên Thông tin Di truyền (xem Chương 3, Khung pháp lý về quyền của người lao động) và Đạo

luật Bảo vệ Bệnh nhân và Chăm sóc Sức khỏe Bình dân, đã ảnh hưởng đến tính di động, không phân biệt đối xử và nghĩa vụ tái tục theo quy định của HIPAA.

HIPPA cũng có các tiêu chuẩn bảo mật, được thảo luận trong Chương 29 (Quản lý rủi ro).

Để biết thêm thông tin, hãy truy cập *www.hhs.gov/hipaa/index.html* và *www.dol.gov/EBSA* .

Đạo luật Bảo vệ Quyền lợi của Người lao động Lớn tuổi (OWBPA), 1990

Đạo luật Bảo vệ Quyền lợi của Người lao động Lớn tuổi đã sửa đổi Đạo luật Chống Phân biệt Tuổi tác trong Tuyển dụng (ADEA). Luật này nghiêm cấm phân biệt đối xử trong chính sách phúc lợi của nhân viên và yêu cầu người sử dụng lao động cung cấp cho người lao động từ 40 tuổi trở lên chế độ phúc lợi tương đương hoặc mức chi trả ngang bằng với các chế độ phúc lợi dành cho người lao động trẻ tuổi. Nó cũng đặt ra các tiêu chuẩn tối thiểu đối với nhân viên về việc từ bỏ quyền khởi kiện phân biệt tuổi tác, đảm bảo rằng người từ bỏ biết và tự nguyện. Người lao động lớn tuổi phải được cấp 21 ngày để xem xét việc từ bỏ hoặc thỏa thuận và tham khảo ý kiến luật sư. Nếu một nhóm nhân viên bị chấm dứt hợp đồng lao động, họ phải có 45 ngày để làm những việc này. Sự từ bỏ quyền khởi kiện là một thỏa thuận pháp lý có một số điều khoản ràng buộc. Vì lý do này, người lao động nên có sự tư vấn pháp lý phù hợp.

Đạo luật Chống Phân biệt Tuổi tác trong Tuyển dụng được thảo luận trong Chương 3 (Khung pháp lý về quyền của người lao động).

OWBPA cũng được thảo luận trong Chương 30 (Kết thúc mối quan hệ làm việc).

Đạo luật về Quyền được Tuyển dụng và Tái tuyển dụng của Quân nhân (USERRA), 1994

Đạo luật về Quyền được Tuyển dụng và Tái tuyển dụng của Quân nhân được thông qua để đảm bảo rằng sự phân biệt đối xử không xảy ra đối với các cá nhân phục vụ trong lực lượng vũ trang. Đạo luật này:

- Cấm phân biệt đối xử trên cơ sở nghĩa vụ quân sự.

- Yêu cầu thời hạn nghỉ phép quân sự lên tới 5 năm (kéo dài trong một số trường hợp).
- Yêu cầu thông báo bằng lời nói hoặc bằng văn bản về nhu cầu nghỉ phép.
- Cung cấp cho quân nhân nghỉ phép quân sự các quyền lợi không dựa trên thâm niên giống như quyền lợi dành cho các quân nhân khác có cùng thâm niên, chức vụ tương tự và trả tiền cho các loại nghỉ phép khác.
- Cung cấp cho quân nhân nghỉ phép quân sự các chế độ phúc lợi dựa trên thâm niên tương tự như họ sẽ nhận được nếu họ không nghỉ phép.
- Yêu cầu nghỉ phép quân sự không phá vỡ các mục đích của kế hoạch nghỉ hưu.
- Yêu cầu người sử dụng lao động thông báo cho nhân viên bị ảnh hưởng về quyền và nghĩa vụ theo luật.

Luật USERRA được thi hành bởi Bộ Lao động. Để biết thêm thông tin, vui lòng truy cập trang web *www.dol.gov/elaws/vets/userra/userra.asp.*

Bộ Lao động đã phát triển một mẫu áp phích, có thể tìm thấy tại *www.dol.gov/vets/programs/userra/USERRA_Federal.pdf* .

Bên cạnh các yêu cầu của USERRA, nhiều tiểu bang có thêm các quy định bảo vệ quyền cho nhân viên. Do đó, người sử dụng lao động cần phải nắm được luật pháp tiểu bang hoặc địa phương.

Đạo luật Công bằng Sức khỏe Tâm thần, 1996

Đạo luật Công bằng Sức khỏe Tâm thần yêu cầu giới hạn mức tiền tương tự đối với các quyền lợi về sức khỏe tâm thần và y tế. Luật này không áp dụng cho lạm dụng thuốc cũng như không yêu cầu một kế hoạch cung cấp quyền lợi sức khỏe tâm thần.

Đạo luật Bảo vệ Bệnh nhân và Chăm sóc Sức khỏe Bình dân (PPACA hoặc ACA), 2011

Đạo luật Bảo vệ Bệnh nhân và Chăm sóc Sức khỏe Bình dân năm 2011 là một phần không thể thiếu trong cải cách chăm sóc sức khỏe. Nó đặt ra nhiều nghĩa vụ tuân thủ mới phức tạp và mang tính kỹ thuật đối với các nhà tuyển dụng. Người sử dụng lao động nên thường xuyên tìm kiếm lời khuyên về các chương trình phúc lợi của họ và tư vấn pháp lý, đặc biệt khi nhiều điều khoản chỉ có

hiệu lực trong từng giai đoạn.

Các yêu cầu và lệnh cấm ảnh hưởng đến người sử dụng lao động và các kế hoạch bao gồm:

- Giới hạn mức tiền trọn đời và hàng năm đối với "các quyền lợi sức khỏe thiết yếu" bị cấm.
- Không thể hủy bỏ bảo hiểm hồi tố ngoại trừ gian lận/cố ý xuyên tạc về một sự kiện vật chất.
- Bảo hiểm cho thanh niên đến 26 tuổi là bắt buộc.
- Không thể loại trừ điều kiện có sẵn cho bất kỳ người tham gia nào.
- Yêu cầu miễn phí bảo hiểm cho một số dịch vụ y tế dự phòng và tiêm chủng.
- Các chương trình bảo hiểm hiện đang tuân theo các quy tắc không phân biệt đối xử có thể được áp dụng cho các chương trình tự bảo hiểm.
- Người tham gia có thể chọn bất kỳ đơn vị cung cấp dịch vụ chăm sóc ban đầu có sẵn nào.
- Phải cung cấp quyền tiếp cận các dịch vụ khẩn cấp trong và ngoài hệ thống mà không cần sự cho phép trước.
- Bắt buộc phải thông báo về yêu cầu các thủ tục kháng cáo khiếu nại nội bộ và bên ngoài.

Để biết thêm thông tin về cải cách chăm sóc sức khỏe, bao gồm một số câu hỏi thường gặp, vui lòng truy cập *www.dol.gov/agencies/ebsa/laws-and-regulations/laws/affordable-care-act/for-employers-and-advisers* , và *www.hhs.gov/healthcare/about-the-law/read-the-law/index.html* .

Quy định về thuế của ACA

Đạo luật Chăm sóc Sức khỏe Bình dân (ACA) bao gồm các yêu cầu đối với người sử dụng lao động về bảo hiểm sức khỏe. Quy mô và và cấu trúc đội ngũ lao động của bạn sẽ xác định trách nhiệm của bạn. Ví dụ, các công ty có ít hơn 25 nhân viên toàn thời gian được phép có một khoản miễn thuế nhất định và những công ty có ít hơn 50 nhân viên được phép mua bảo hiểm thông qua Chương trình Lựa chọn cho các Công ty nhỏ. Công ty có từ 50 nhân viên trở lên được yêu cầu nộp tờ khai thông tin hàng năm, báo cáo về thời gian và loại bảo hiểm y tế mà họ cung cấp cho nhân viên.

Để biết thêm thông tin về các quy định về thuế, vui lòng truy cập *www.irs.gov/affordable-care-act/employers* .

Đạo luật Doanh thu năm 1978

Đạo luật Doanh thu năm 1978 đã thêm hai phần vào Bộ luật Thuế mang lại kết quả là một số chương trình phúc lợi ưu đãi được thảo luận trong chương 21 (Phúc lợi dành cho nhân viên).

Đạo luật Cải cách Thuế

Đạo luật Cải cách Thuế đơn giản hóa nhiều nội dung của Bộ luật Thuế và hạn chế việc trì hoãn đóng góp và trả lương và giới hạn tiết kiệm hưu trí đối với các doanh nghiệp gia đình.

Đạo luật Điều phối Ngân sách Omnibus, 1986

Luật Điều phối Ngân sách Omnibus giảm giới hạn bồi thường trong các chương trình hưu trí đủ điều kiện.

Đạo luật Chứng khoán và Hối đoái, 1934

Đạo luật Chứng khoán và Hối đoái ảnh hưởng đến quyền mua cổ phiếu và kế hoạch mua của công ty. Luật này yêu cầu phải đăng ký tất cả các chứng khoán đã bán, và yêu cầu tố cáo và hạn chế giao dịch "nội gián".

Đạo luật Sarbanes-Oxley (SOX), 2002

Đạo luật Sarbanes-Oxley áp dụng cho các công ty đại chúng. Mục 306 của đạo luật yêu cầu các quản trị viên kế hoạch thông báo cho những người tham gia kế hoạch về thời gian tạm nghỉ đối với quỹ hưu trí 401(k) hoặc kế hoạch đóng góp được xác định. Trong thời gian nghỉ, một khoảng thời gian tạm ngừng giao dịch chứng khoán, các cán bộ điều hành và giám đốc bị cấm kinh doanh cổ phiếu mà họ mua được từ quá trình làm việc của họ, chẳng hạn như thông qua một kế hoạch tiết kiệm quỹ hưu trí 401(k) hoặc kế hoạch chia sẻ lợi nhuận bằng chứng khoán. Thông báo trước về thời gian tạm nghỉ phải được cung cấp cho các giám đốc điều hành và Ủy ban Chứng khoán và sàn giao dịch Mỹ (SEC). Nội dung nên bao gồm các lý do cho sự tạm nghỉ, ngày dự kiến tạm nghỉ, và một tuyên bố rằng người tham gia và các bên hưởng lợi nên đánh giá các quyết định đầu tư hiện tại của họ khi họ không thể thay đổi các khoản đầu tư trong thời gian nghỉ.

Yêu cầu thông báo SOX thứ hai trong mục 306, hướng đến việc

bảo vệ người lao động, yêu cầu các công ty phải thông báo cho nhân viên ít nhất 30 ngày trước thời gian tạm nghỉ. Thông báo có thể được gửi bằng thư điện tử. [2]

Câu hỏi thảo luận

1. Nhân viên không phải lúc nào cũng đưa ra một yêu cầu trực tiếp như là "Tôi cần nghỉ phép FMLA", nhưng người sử dụng lao động có trách nhiệm cung cấp cho nhân viên chế độ nghỉ bảo đảm việc làm nếu họ có đầy đủ thông tin chứng minh việc nghỉ phép là cần thiết. Người sử dụng lao động có thể thực hiện những bước nào để đảm bảo việc chỉ định nghỉ phù hợp?
2. Một số cách mà người sử dụng lao động có thể làm để tuân thủ các yêu cầu báo cáo theo đạo luật ERISA là gì?
3. Những ưu và nhược điểm của việc thuê người ngoài quản lý các chế độ được quy định bởi FMLA, COBRA, và các yêu cầu phúc lợi khác?

Chương 21
Phúc lợi dành cho nhân viên

Trong lịch sử kinh doanh sô-cô-la của gia đình Cadbury, Deborah Cadbury mô tả sự thực hành đổi mới mà người sáng lập của nó đã thực hiện:

Một bác sĩ đã được thuê vào năm 1902 để chữa trị cho bất kỳ nhân viên nào đổ bệnh. Bộ phận y tế đã mở rộng theo thời gian bao gồm bốn y tá và một nha sĩ, những người sẵn sàng chữa trị miễn phí cho tất cả nhân viên. Vitamin miễn phí được bổ sung cho những người thiếu sức đề kháng, và một ngôi nhà an dưỡng... được xây dựng cho nhân viên có nhu cầu nghỉ ngơi. Các tiện nghi này có vẻ kỳ quặc theo tiêu chuẩn hiện đại, nhưng tại thời điểm mà nhân viên phải làm việc trong môi trường không tốt cho sức khỏe hoặc thậm chí nguy hiểm, thì nhân viên lại xếp hàng để được tham gia vào Bournville. [1]

Những lợi ích của nhân viên là một phần không thể thiếu trong chương trình khen thưởng của công ty. Chúng đóng vai trò lớn trong việc làm hài lòng, tạo động lực và giữ chân nhân viên. Trong báo cáo "Xây dựng một chương trình lợi ích tốt hơn mà không phá vỡ ngân sách: Năm bước hành động mà mỗi doanh nghiệp nhỏ nên xem xét", MetLife viết: "Các nhân viên nói rằng họ hài lòng với lợi ích của mình, 81% cũng hài lòng với công việc của họ. Mặc khác, trong số những người không hài lòng với lợi ích của họ, chỉ có 23% rất hài lòng với công việc của mình.[2]

Chiến lược Phúc lợi Sáng tạo

Biên soạn bởi Gary B. Kushner, SPHR, CBP

Chủ tịch và Giám đốc Điều hành công ty Kushner (*www.kushnerco.com*)

Các chiến lược phúc lợi sáng tạo ngày nay tập trung vào hai chương trình phúc lợi tốn kém nhất: các lợi ích sức khỏe và hưu trí. Với các thay đổi trong Đạo luật Bảo vệ Bệnh nhân và Chăm sóc Sức khỏe Bình dân (PPACA) năm 2010, và sự chuyển biến ngoạn mục về số lượng các đơn vị gia đình có thu nhập kép, hầu hết các tổ chức không chỉ cần tập trung nghiên cứu chu kỳ hạ giá liên tiếp về phúc lợi sức khỏe do sự gia tăng của các khoản khấu trừ, các khoản đồng thanh toán, đồng bảo hiểm và đồng cổ phần cao cấp, mà còn phải chú ý đến ảnh hưởng của việc tuyển dụng và lựa chọn. Trước năm 2014, nhiều người sử dụng lao động có thể tận dụng lợi thế cạnh tranh của họ bằng cách chỉ cung cấp một chương trình phúc lợi sức khỏe hiệu quả có chi phí phù hợp với nhu cầu của tổ chức và nhân viên. Hơn nữa, bằng cách kết hợp phòng ngừa có mục tiêu với các phúc lợi sức khỏe, người sử dụng lao động khôn ngoan cũng có thể tiết kiệm chi phí chăm sóc sức khỏe dài hạn trong kế hoạch của mình, đồng thời giảm mức độ vắng mặt và có mặt, giảm chi phí lợi ích phụ trợ (ví dụ, sự bồi thường và khuyết tật của người lao động), và thậm chí tăng mức độ cam kết của các nhân tài trong tổ chức.

Trong lĩnh vực phúc lợi hưu trí, những người sử dụng lao động đang xem xét lại một số quan niệm lỗi thời về việc khuyến khích nhân viên nghỉ hưu sớm. Trên thực tế hiện nay, một người lao động có kế hoạch nghỉ hưu ở tuổi 65 có thể có thời gian hưu trí dài tương đương thời gian làm việc, cả hai hệ lụy tài chính và xã hội học đang khiến nhiều người cố gắng kéo dài thời gian làm việc. Điều này cũng đem lại cho người sử dụng lao động những lao động lớn tuổi có tay nghề cao.

Vì vậy, các tổ chức nên xem xét cẩn thận những thành phần lợi ích nào của các chiến lược Tổng thưởng mà họ đang cố gắng thực hiện và kiểm tra lại các phương thức tư duy có thể bị lỗi thời.

CÁC PHÚC LỢI BẮT BUỘC

An sinh xã hội cung cấp bảo đảm tài chính cho những người lao động có trình độ khi họ nghỉ hưu hoặc trở nên tàn tật, hoặc cho những người phụ thuộc còn sống của họ trong trường hợp người lao động qua đời. Người lao động kiếm được các khoản tín dụng để đủ điều kiện nhận trợ cấp và các khoản trợ cấp hưu trí đầy đủ được lập theo độ tuổi cá nhân. Trợ cấp khuyết tật được trả cho những người lao động chưa đủ tuổi nghỉ hưu một khi các yêu cầu đã được đáp ứng.

Thuế an sinh xã hội, được trả bởi cả người sử dụng lao động và

người lao động, được tính bằng tỷ lệ phần trăm của mức lương tối đa hàng năm. Tỷ lệ phần trăm và mức tối đa hàng năm có thể thay đổi mỗi năm.

Chăm sóc y tế cung cấp các quyền lợi y tế và bệnh viện cho những người từ 65 tuổi trở lên, hoặc trẻ hơn nếu họ có một số điều kiện y tế hoặc khuyết tật. Nó cũng được trả bởi cả người sử dụng lao động và người lao động theo phần trăm của tiền lương không tối đa hàng năm.

Chăm sóc y tế gồm bốn phần:

1. Bảo hiểm nằm viện (Phần A) dành cho chăm sóc bệnh nhân nội trú tại bệnh viện hoặc cơ sở điều dưỡng lành nghề.

2. Bảo hiểm y tế (Phần B) dành cho các bác sĩ, các dịch vụ và vật tư y tế khác.

3. Chăm sóc nâng cao (Phần C) cho phép những người thuộc Phần A và Phần B nhận được tất cả các dịch vụ chăm sóc sức khỏe của họ thông qua một tổ chức cung cấp.

4. Bảo hiểm thuốc theo đơn (Phần D) cho các loại thuốc bác sĩ kê đơn để điều trị.

Nếu một cá nhân tiếp tục làm việc sau tuổi 65 và nhận được các quyền lợi chăm sóc sức khỏe từ người sử dụng lao động của mình, các quyền lợi của người sử dụng lao động về Chăm sóc y tế sẽ được ưu tiên.

Để biết thêm thông tin, hãy truy cập trang web của Sở An sinh Xã hội tại www.ssa.gov và trang web của Trung tâm Dịch vụ Chăm sóc và Trợ giúp Y tế tại www.cms.gov .

Bảo hiểm thất nghiệp cung cấp hỗ trợ tài chính tạm thời cho những người lao động đủ điều kiện bị mất việc mà không phải do lỗi của họ. Các tiểu bang có trách nhiệm quản lý và phân phát quỹ bảo hiểm thất nghiệp theo các hướng dẫn được thiết lập bởi các tiêu chuẩn liên bang. Quỹ tài trợ dựa trên một khoản thuế được trả bởi người sử dụng lao động, với đánh giá kinh nghiệm dựa trên số lượng người lao động đã bị chấm dứt hợp đồng.

Một nhân viên có đủ điều kiện hưởng bảo hiểm thất nghiệp khi:

- Đáp ứng các yêu cầu của tiểu bang về tiền lương kiếm được

hoặc thời gian làm việc trong một khoảng thời gian thành lập gọi là "thời kỳ cơ sở".

- Được luật tiểu bang xác định là thất nghiệp không phải do lỗi của mình.
- Sẵn sàng và tích cực xem xét công việc.
- Không từ chối việc làm phù hợp.

Những người sử dụng lao động có thể quản lý sự đánh giá kinh nghiệm của họ bằng cách đưa ra các thông lệ việc làm hợp lý như:

- Các thủ tục tuyển dụng chiến lược để tìm nguồn cung ứng, chiêu mộ, lựa chọn và tuyển dụng.
- Lực lượng lao động có kế hoạch tránh một bộ phận tuyển dụng trong khi một bộ phận khác đang sa thải nhân viên có kỹ năng và năng lực tương tự.
- Các chính sách và hành động để quản lý lực lượng lao động và đảm bảo rằng các vấn đề về hiệu suất và hành vi được giải quyết kịp thời và nhất quán.
- Xem xét việc chấm dứt không tự nguyện.
- Chứng minh tất cả các quyết định về việc làm, đặc biệt là chấm dứt hợp đồng.
- Giám sát việc từ chức của nhân viên để kiểm tra việc sa thải mang tính xây dựng.
- Phản hồi kịp thời các câu hỏi về khiếu nại thất nghiệp, đưa ra bằng chứng tại các phiên điều trần thất nghiệp và các quyết định đầy thách thức để cung cấp các lợi ích mà người sử dụng lao động tin rằng không xứng đáng.

Để biết thêm thông tin, hãy truy cập trang web của văn phòng việc làm nhà nước ở địa phương bạn. Một danh sách các văn phòng có thể được tìm thấy tại*http://us.jobs/state-workforce-agencies-asp*

Sự bồi thường cho người lao động cung cấp những lợi ích cho nhân viên bị thương tật liên quan đến công việc hoặc bị bệnh. Các chương trình được ban hành và quản lý bởi các tiểu bang riêng lẻ. Không có lệnh nào của liên bang quy định việc cung cấp một mức lợi ích tối thiểu nhất định.

Sự bồi thường cho người lao động là một chương trình bảo hiểm không có lỗi do người sử dụng lao động trả. Số tiền mà người sử dụng lao động trả được đánh giá theo kinh nghiệm dựa trên tỷ lệ phần trăm của nhân viên trong các loại công việc khác nhau và hoạt động yêu cầu bồi thường trước đây của người sử dụng lao động. Người sử dụng lao động có số lượng yêu cầu cao có khả năng trả nhiều tiền hơn.

Bồi thường cho người lao động đem lại các quyền lợi:

- Chăm sóc y tế và các chi phí.
- Chi phí phục hồi chức năng.
- Sự thay thế thu nhập trong thời gian thương tật khi người lao động không thể làm việc.
- Những lợi ích cho những người còn sống trong trường hợp nhân viên tử vong.

Số lượng quyền lợi mà một người lao động nhận được gắn với lịch trình cố định hoặc bảng chấp hành nhằm xem xét mức độ nghiêm trọng của thương tích, cho dù đó là vĩnh viễn hay tạm thời, hoặc khuyết tật toàn bộ hay một phần.

Những người sử dụng lao động có thể kiểm soát chi phí bằng cách:

- Thực hiện các chương trình an toàn lao động bao gồm đào tạo, phòng chống chấn thương, giáo dục và củng cố liên tục;
- Cung cấp các công việc, nhiệm vụ chuyển tiếp hoặc "nhẹ nhàng" cho phép người sử dụng lao động quay trở lại làm việc sớm hơn; và
- Tham vấn với các chuyên gia y tế hoặc nghề nghiệp đặc biệt cho các vấn đề tái phát hoặc đặc thù của ngành.

Để biết thêm thông tin về từng chương trình bồi thường cho người lao động của tiểu bang, hãy truy cập www.workerscompensation.com .

Để biết thêm thông tin về an toàn và bảo mật nơi làm việc, xem Chương 29 (Quản lý rủi ro).

Đạo luật Nghỉ phép Y tế Gia đình (FMLA) cung cấp sự bảo đảm

công việc trong thời gian nghỉ phép cho nhân viên đủ điều kiện. Luật này được thảo luận chi tiết trong Chương 20 (Khung pháp lý về phúc lợi dành cho nhân viên).

CÁC QUYỀN LỢI SỨC KHỎE VÀ PHÚC LỢI XÃ HỘI

Bảo hiểm chăm sóc sức khỏe là loại bảo hiểm bị phê phán nhất trong số các quyền lợi sức khỏe và phúc lợi xã hội, và nó vẫn đang tiếp tục được tranh luận.

Các kế hoạch bồi thường (phí dịch vụ) đem lại ít hiệu quả nhất. Các cá nhân được tự do sử dụng bất kỳ nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe nào và các khoản phí được tạo ra khi các dịch vụ được sử dụng. Hiện nay có nhiều giới hạn về số tiền bảo hiểm bằng đồng đô-la theo thời gian và các khoản khấu trừ hàng năm diễn ra khá phổ biến. Các giới hạn hợp lý và cụ thể có thể được đặt ra cho các khoản phí.

Các chương trình quản lý chăm sóc sức khỏe tập trung vào việc cung cấp điều trị cần thiết với chi phí hiệu quả. Chúng bao gồm:

- **Các tổ chức bảo đảm sức khỏe (Health Maintenance Organization – HMO)** giới hạn việc lựa chọn bác sĩ của những người tham gia. Đây thường là các kế hoạch chăm sóc sức khỏe được trả trước, nơi mà các nhà cung cấp được trả tiền theo đầu người thay vì cung cấp điều trị thực tế. Thường sẽ có một bác sĩ chính quản lý tình trạng sức khỏe của người bệnh để xác định xem liệu có cần phải đi khám bác sĩ chuyên khoa hay không.
- **Các tổ chức nhà cung cấp ưu tiên (Preferred Provider Organization – PPO)** kết hợp các tính năng từ các kế hoạch bồi thường và HMO. Họ sử dụng một mạng lưới các nhà cung cấp cho dịch vụ y tế, nhưng không yêu cầu một người quản lý chung. PPO thương lượng phí với nhà cung cấp và thường có các khoản khấu trừ cho họ. Các cá nhân có thể sử dụng các nhà cung cấp bên ngoài mạng lưới, nhưng họ sẽ phải trả phần trăm chi phí cao hơn.
- **Các gói dịch vụ điểm (Point-Of-Service – POS)** bao gồm một mạng lưới các nhà cung cấp, nhưng gói sẽ trả cho các dịch vụ của nhà cung cấp ngoài mạng lưới khi nhà cung cấp mạng giới thiệu nhân viên cần chăm sóc. Tuy nhiên, nếu nhân viên tự tìm nhà cung cấp ngoài mạng lưới, họ sẽ phải trả một khoản thanh toán bằng đồng bảo hiểm.

- **Các tổ chức nhà cung cấp độc quyền (Exclusive Provider Organization – EPO)** bị giới hạn ở chỗ chỉ những nhà cung cấp trong mạng mới được sử dụng. Không có khoản thanh toán nào được thực hiện cho các nhà cung cấp ngoài mạng lưới.
- **Các tổ chức bệnh viện bác sĩ (Physician Hospital Organization – PHO)** bao gồm các hoạt động của bệnh viện và bác sĩ hợp nhất để tiếp thị dịch vụ của họ và đàm phán với các tổ chức sử dụng lao động.

Các phương thức tài trợ bảo hiểm y tế bao gồm:

- **Bảo hiểm đầy đủ,** trong đó người vận chuyển bên thứ ba được người sử dụng lao động trả phí bảo hiểm để trang trải chi phí y tế và tất cả các chi phí liên quan.
- **Tự bảo hiểm,** trong đó người sử dụng lao động tài trợ chi phí, bao gồm một số hoặc tất cả rủi ro giống vai trò của công ty bảo hiểm.
- **Chỉ dành cho các dịch vụ hành chính,** trong đó người sử dụng lao động chịu rủi ro, nhưng thuê một công ty bảo hiểm để quản lý các khiếu nại.
- **Quản trị viên bên thứ ba,** trong đó người sử dụng lao động chịu rủi ro, nhưng thuê một công ty khác (không phải công ty bảo hiểm) để quản lý khiếu nại.

Tình trạng sức khỏe của nhân viên được thảo luận trong Chương 29 (Quản lý rủi ro).

Các lựa chọn chăm sóc sức khỏe khác

- Các chương trình nha khoa được cung cấp với các mức độ bảo hiểm khác nhau bao gồm các công việc phòng ngừa hoặc phục hồi như hàn răng, nhu cầu răng giả và chỉnh răng.
- Các chương trình chăm sóc thị lực giúp giảm chi phí khi khám mắt, mua kính áp tròng và kính mắt.
- Các chương trình thuốc theo đơn thường yêu cầu một khoản đồng thanh toán và sử dụng thuốc thông dụng. Một số kế hoạch chỉ định tên các nhà thuốc có bán thuốc giảm

giá.

- Chăm sóc sức khỏe thay thế hoặc chăm sóc phi truyền thống, chẳng hạn như châm cứu hoặc nắn khớp xương, hiện được bảo hiểm bởi một số chương trình sức khỏe.
- Các tài khoản tiết kiệm sức khỏe (các HSA) kết hợp chương trình bảo hiểm sức khỏe được khấu trừ cao với tài khoản tiết kiệm được ưu đãi về thuế. Tiền trong tài khoản tiết kiệm được sử dụng để thanh toán các chi phí y tế tự chi trả. Nó thuộc về nhân viên và có thể sinh lãi. Nhân viên có thể đóng góp trên cơ sở trước thuế cho đến giới hạn đóng góp hàng năm. Số dư tài khoản có sự linh hoạt, có nghĩa là nhân viên có thể lấy tiền khi họ rời khỏi tổ chức. Tuy nhiên, quỹ được sử dụng cho các chi phí y tế không đủ tiêu chuẩn sẽ được đưa vào thu nhập chịu thuế và phải chịu thêm 20% thuế, nó sẽ được miễn nếu việc thanh toán được thực hiện sau 65 tuổi hoặc cá nhân bị tàn tật hoặc qua đời.
- Các tài khoản bồi hoàn sức khỏe (các HRA) là tài khoản do người sử dụng lao động cung cấp. Tiền có thể được sử dụng bởi chủ tài khoản hoặc nhân viên để trả cho chi phí y tế đủ điều kiện trên cơ sở miễn thuế. Số dư có thể được chuyển vào tài khoản, tùy thuộc vào giới hạn, miễn là người sử dụng lao động tiếp tục cung cấp chương trình. Số dư tài khoản không sinh lãi.
- Phụ lục: Hướng dẫn chọn nhà môi giới về phúc lợi cho nhân viên.

CÁC CHƯƠNG TRÌNH HỖ TRỢ NHÂN VIÊN

Các chương trình hỗ trợ nhân viên (Employee Assistance Program – EAP) có thể giúp nhân viên xác định và giải quyết những mối quan tâm liên quan đến sức khỏe, hôn nhân, gia đình, tài chính, lạm dụng chất gây nghiện, pháp lý, tình cảm, căng thẳng, bạo lực tại nơi làm việc hoặc các vấn đề cá nhân khác ảnh hưởng đến hiệu suất công việc. Chúng cũng được coi như một nguồn lực để quản lý. Chúng có thể là các chương trình nội bộ hoặc được cung cấp thông qua một nhà thầu bên ngoài.

Các dịch vụ mà EAP có thể cung cấp bao gồm:

- Xác định và giới thiệu, đánh giá bản chất của vấn đề và xây dựng kế hoạch hoạt động, giải quyết vấn đề ngắn hạn thông qua nhà cung cấp EAP hoặc giới thiệu một chuyên gia chăm

sóc sức khỏe phù hợp hoặc nguồn lực cộng đồng khác.

- Giám sát và theo dõi các dịch vụ liên quan đến tiến độ.
- Can thiệp khủng hoảng cho nhân viên và các thành viên gia đình đủ điều kiện.
- Các can thiệp sự cố nghiêm trọng, chẳng hạn như các tình huống bạo lực tại nơi làm việc hoặc khi một nhân viên bị thương nặng hoặc qua đời.
- Đào tạo và tư vấn cho các nhà quản lý, trong đó giới thiệu quản lý cho nhân viên có hiệu suất công việc hoặc các vấn đề về hành vi/y tế.
- Tư vấn về thiết kế và thực hiện các chính sách, thực tiễn cho việc giới thiệu và sử dụng EAP.
- Chương trình khuyến mãi và giáo dục.

Thông tin bổ sung có thể được tìm thấy trên trang web của Hiệp hội Chuyên gia Hỗ trợ Nhân viên tại *www.eapassn.org.*

Các chương trình hỗ trợ nhân viên cũng được thảo luận trong Chương 29 (Quản lý rủi ro).

Tối đa hóa hiệu quả EAP của bạn

Viết bởi Tom Murphy, MS, LMHC (FL), NCC, CEAP

Chủ tịch công ty Spenser & Associates, Inc.
(*www.spenserandassociates.com*)

Hơn 20 năm qua, các EAP đã mở rộng việc phân phối dịch vụ của họ để kết hợp các học viên được chứng nhận can thiệp khủng hoảng và các chuyên gia về sức khỏe tâm thần, công tác xã hội và các chuyên gia tư vấn để hỗ trợ nhân viên và các thành viên gia đình trong phạm vi vấn đề lớn. Các dịch vụ được cung cấp bởi EAP có thể hỗ trợ các vấn đề như:

- Dịch vụ tư vấn và đánh giá ngắn hạn.
- Tư vấn để hỗ trợ các nhà quản lý và giám sát viên trong nhiệm vụ duy trì một nơi làm việc hiệu quả và gắn kết của họ.
- Can thiệp khủng hoảng tại chỗ liên quan đến một sự kiện bất thường, đáng kể tại nơi làm việc.

- Cơ sở dữ liệu tham khảo hỗ trợ các thành viên gia đình trong các lĩnh vực tăng cường sức khỏe.
- Dịch vụ cho người phụ thuộc hoặc người già trong gia đình.
- Thông tin liên quan đến con cái đang học đại học.

Các EAP đã trở thành một đối tác về nguồn nhân lực có giá trị gia tăng sâu sắc, không thể thiếu trong sự thành công của bất kỳ tổ chức và đội ngũ quản lý nào, và đã được chứng minh là một nguồn tư vấn và huấn luyện đáng tin cậy cho tất cả các thị trường kinh doanh Mỹ.

CÁC LỢI ÍCH CỐT LÕI KHÁC

Các chương trình 125 (Quán ăn tự phục vụ) được đặt tên cho Mục 125 của Đạo luật Doanh thu năm 1978.

- Các chương trình chỉ dành cho phí bảo hiểm cho phép nhân viên trả phí bảo hiểm cho việc chăm sóc sức khỏe, chăm sóc nha khoa, bảo hiểm nhân thọ và bảo hiểm khuyết tật bằng đồng đô-la trước thuế.
- Tài khoản chi tiêu linh hoạt cho phép nhân viên để dành tiền trên cơ sở trước thuế để chi trả cho dịch vụ chăm sóc phụ thuộc hoặc chi phí y tế không được bồi hoàn. Tiền không được sử dụng sẽ bị mất.
- Các chương trình quán ăn tự phục vụ đầy đủ cho phép nhân viên lựa chọn từ thực đơn các lợi ích đủ điều kiện, thanh toán bằng các khoản tín dụng lợi ích. Tín dụng không sử dụng thường có thể rút ra tiền mặt.

Bảo hiểm nhân thọ theo nhóm cung cấp những lợi ích cho người phụ thuộc dưới hình thức thanh toán một lần cho người thụ hưởng. Lợi ích có thể là một số tiền cố định hoặc bội số của mức lương của nhân viên. Người sử dụng lao động thường là người trả phí bảo hiểm.

- Bảo hiểm bổ sung có thể có sẵn cho một phí bảo hiểm bổ sung thường do nhân viên trả.
- Bảo hiểm nhân thọ theo nhóm quá hạn, bất kỳ bảo hiểm nhân thọ nào vượt quá 50.000 đô-la, đều được Sở Thuế vụ xem là thu nhập bị tranh chấp khi phí bảo hiểm được trả bởi

người sử dụng lao động, và nhân viên trả thuế dựa trên bảng do sở này cung cấp.

Nghỉ có lương cung cấp cho nhân viên thời gian nghỉ cho các tình huống khác nhau. Người sử dụng lao động nên nhìn vào thực tiễn ngành công nghiệp và yếu tố địa lý trong việc xác định chính sách nghỉ phép của họ.

- Tiền lương ngày lễ thường được quy định trong khoảng từ 6 đến 12 ngày lễ mỗi năm.
- Tiền nghỉ lễ thường có thể là một lợi ích kiếm được hoặc tích lũy. Có những cân nhắc về pháp lý và tài chính để tính gộp ngày nghỉ và thiết lập giới hạn số ngày nghỉ còn lại.
- Cộng dồn ngày nghỉ có lương kết hợp nhiều hình thức nghỉ có lương vào một ngân hàng cho phép nhân viên sử dụng thời gian nghỉ phù hợp để xử lý bệnh tật, nhu cầu cá nhân, kỳ nghỉ và các vấn đề khác.
- Nghỉ tang được quy định để tham dự đám tang và các dịch vụ khác đối với người thân.

Thay thế thu nhập thường có hình thức:

- Nghỉ ốm được quy định cho nhân viên sử dụng khi họ bị bệnh hoặc cần phải chăm sóc các thành viên gia đình bị bệnh.
- Bảo hiểm khuyết tật ngắn hạn, cho phép nhân viên nhận phần trăm tiền lương của họ (50-70%) sau một khoảng thời gian và tối đa là sáu tháng. Nó được yêu cầu bởi luật pháp ở California, Hawaii, New Jersey, New York, Rhode Island, Puerto Rico, và trong ngành đường sắt.
- Bảo hiểm khuyết tật dài hạn, cung cấp bảo hiểm liên tục cho nhân viên khuyết tật khi tình trạng khuyết tật ngắn hạn kết thúc và có thể kéo dài từ hai năm cho đến 65 tuổi.

Người sử dụng lao động cũng có thể cung cấp:

- Hỗ trợ vận chuyển.
- Hoàn trả học phí.

- Chương trình bảo hiểm pháp lý trả trước.
- Dịch vụ chăm sóc trẻ em và người già.

CÁC KẾ HOẠCH HƯU TRÍ

Bồi thường trả chậm cung cấp cho nhân viên thu nhập tại một thời điểm trong tương lai cho công việc được thực hiện ở hiện tại. Để cung cấp thu nhập hoãn thuế hiện tại, các kế hoạch phải đủ điều kiện hoặc đáp ứng một số đặc điểm nhất định theo Đạo luật Đảm bảo Thu nhập Hưu trí của Nhân viên (ERISA). Các kế hoạch này thu hút vì chúng giúp tuyển dụng và giữ chân nhân viên, cung cấp thu nhập hưu trí cho người lao động và cung cấp hoãn thuế cho tất cả những người tham gia kế hoạch.

Các kế hoạch đủ điều kiện theo ERISA phải:

- Viết bằng văn bản và được truyền đạt cho nhân viên.
- Được thành lập vì lợi ích độc quyền của nhân viên/người thụ hưởng.
- Đáp ứng các quy tắc liên quan đến đủ điều kiện, trao quyền và tài trợ.
- Không ủng hộ cán bộ, cổ đông hoặc nhân viên được đền bù cao.

Có hai loại kế hoạch hưu trí đủ điều kiện: kế hoạch lợi ích được xác định và kế hoạch đóng góp được xác định.

Các kế hoạch phúc lợi được xác định

Trong các kế hoạch phúc lợi được xác định truyền thống, người sử dụng lao động thường tài trợ cho kế hoạch (thực hiện tất cả các đóng góp) và chịu rủi ro. Có thể có các quy định cho những đóng góp của nhân viên bên cạnh đóng góp của người sử dụng lao động. Số tiền trợ cấp nhận được dựa trên một công thức được xác định trước.

Các kế hoạch phúc lợi xác định được bảo hiểm bởi Công ty bảo hiểm phúc lợi trợ cấp, được thảo luận trong Chương 20 (Khung pháp lý về phúc lợi dành cho nhân viên).

Các loại kế hoạch phúc lợi được xác định bao gồm:

- **Công thức đồng đô-la phẳng,** trả một khoản tiền đặt ra hàng năm của dịch vụ.
- **Công thức trung bình nghề nghiệp,** dựa trên lợi ích thu nhập trung bình trong quá trình triển khai với tổ chức.
- **Công thức trả lương cuối cùng,** dựa trên lợi ích thu nhập trung bình trong một số năm nhất định, chẳng hạn như 5 năm trước hoặc 3 năm được trả cao nhất liên tiếp.
- **Gói cân đối tiền mặt,** xác định lợi ích bằng cách sử dụng tài khoản giả định nhận tín dụng thanh toán dựa trên tỷ lệ đã đặt, chẳng hạn như 5% tiền lương, và sinh lãi. Các tài khoản có thể mang theo, có nghĩa là nhân viên có thể lấy đi nếu họ rời khỏi tổ chức. Khi nghỉ hưu, nhân viên nhận được một khoản tiền trợ cấp hàng năm trọn đời hoặc trả trong một lần.

Các kế hoạch đóng góp được xác định

Các kế hoạch đóng góp được xác định dựa trên sự đóng góp của nhân viên và người sử dụng lao động vào các tài khoản hưu trí cá nhân. Lợi ích được xác định bởi hiệu suất quỹ.

Các tổ chức cũng có thể cung cấp các kế hoạch hoãn lại do không đủ tiêu chuẩn (hoặc quá mức) để cung cấp các lợi ích bổ sung cho các giám đốc điều hành chủ chốt. Họ không được hưởng ưu đãi thuế theo ERISA và cũng không được Công ty bảo hiểm phúc lợi trợ cấp bảo vệ. Nhân viên có thể hoãn nộp báo cáo thu nhập và các kế hoạch không tuân theo các giới hạn được đặt trên các kế hoạch đủ điều kiện. Phần đóng góp của người sử dụng lao động không được khấu trừ.

Các loại kế hoạch đóng góp được xác định bao gồm:

- **Chia sẻ lợi nhuận,** trong đó người sử dụng lao động đóng góp từ lợi nhuận của công ty.
- **Đóng góp tiền,** trong đó người sử dụng lao động đóng góp dựa trên phần trăm cố định của khoản bồi thường nhân viên đủ điều kiện, cho dù công ty có kiếm được lợi nhuận hay không.
- **Các kế hoạch sở hữu cổ phần nhân viên (ESOP),** trong đó người sử dụng lao động đóng góp tiền mặt hoặc cổ phiếu vào một tài khoản ủy thác được khấu trừ thuế dưới danh

nghĩa của nhân viên.

- **Các kế hoạch 401(k),** trong đó nhân viên có thể đóng góp tài khoản hoãn thuế theo giới hạn được thiết lập bởi Đạo luật Tăng trưởng và Giảm nhẹ Thuế (EGTRRA). Những người sử dụng lao động cũng có thể đóng góp, giới hạn tương tự như trong các kế hoạch chia sẻ lợi nhuận. Các kế hoạch 401(k) được thành lập theo Luật Doanh thu năm 1978.

Các kế hoạch hưu trí hoãn thuế khác

- **Các tài khoản hưu trí cá nhân (IRA),** có thể đóng góp hàng năm. Họ có thể hoặc không phải chịu thuế, tùy thuộc vào việc nhân viên có được xác nhận bởi kế hoạch hưu trí hay không.
- **Các quỹ hưu trí,** cung cấp sự tăng trưởng thu nhập miễn thuế. Sự đóng góp không được hoãn thuế.
- **Lương hưu nhân viên được đơn giản hóa** dành cho các cá nhân và các doanh nghiệp rất nhỏ tự làm chủ.
- **Kế hoạch phù hợp kích thích tiết kiệm cho nhân viên (Savings Incentive Match Plan for Employees – SIMPLE),** thường dành cho các doanh nghiệp nhỏ. Chúng có thể là các kế hoạch 401(k) hoặc các tài khoản IRA.
- **Tài khoản 403(b)[xiv] cho các tổ chức được miễn thuế.**
- **Các kế hoạch 457[xv] cho nhân viên thuộc các tiểu bang và một số hợp tác xã điện được miễn thuế.**

TUYÊN TRUYỀN THÔNG TIN VỀ PHÚC LỢI

Các phúc lợi thực sự không có giá trị nếu như nhân viên không biết và sử dụng chúng. Việc tuyên truyền liên tục giúp đưa ra các lựa chọn đáp ứng các nhu cầu cá nhân.

Có một số cách trao đổi với nhân viên về lợi ích của họ, bao gồm:

- **Các buổi họp nhóm trực tiếp.**
- **Các hội chợ phúc lợi.**
- **Các cuộc họp một đối một.**
- **Các email, cuộc gọi hội nghị và hội thảo trên web.**

- **Mạng nội bộ của công ty hoặc trang web với tài liệu về phúc lợi được chuẩn bị nội bộ.**
- **Các công cụ tương tác trực tuyến.**
- **Số 1-800 cho "Cố vấn phúc lợi".**
- **Truyền thông được cá nhân hóa đến từng nhân viên.**
- **Các báo cáo tổng bồi thường cá nhân.**

Các thông tin tuyên truyền bắt buộc liên quan đến những lợi ích được thảo luận trong Chương 20 (Khung pháp lý về phúc lợi dành cho nhân viên).

Hầu hết các nhà cung cấp dịch vụ y tế và tài chính cung cấp các công cụ trực tuyến để giúp giáo dục nhân viên về cách sử dụng tốt nhất quyền lợi của họ. Ngoài ra, các công cụ mới nổi như blog, video, phương tiện truyền thông xã hội và truy cập di động có thể được tích hợp vào một chương trình truyền thông. Tuy nhiên, đừng quên sử dụng các hình ảnh in ấn, chúng có hiệu quả hơn thư điện tử. Bằng cách gửi những thông tin liên lạc đến nhà của nhân viên, các thành viên trong gia đình cũng nhận được tin nhắn. Việc sử dụng những thông tin liên lạc được viết ngắn gọn để hướng người nhận đến tài nguyên trực tuyến có thể nhận được thông tin quan trọng về nhân viên và gia đình họ trong khi vẫn giảm chi phí in ấn và gửi thư.

Câu hỏi thảo luận

1. Tổ chức của bạn đang làm gì để giải quyết các chi phí lợi ích, đặc biệt là chăm sóc sức khỏe? Những chiến lược này có đang hoạt động không?

2. Những chiến lược nào mà tổ chức có thể sử dụng để thúc đẩy sự tham gia của nhân viên vào các kế hoạch hưu trí?

Cách làm sáng tạo trong tuyên truyền phúc lợi

Comcast bắt đầu sử dụng phần mềm tư vấn các quyền lợi Jellyvision, một công cụ trực tuyến tương tác hỗ trợ nhân viên trong quá trình lựa chọn các lợi ích y tế, trong giai đoạn kết nạp hàng năm vào năm 2009. Nó đã mở rộng việc sử dụng để cho phép các nhân viên mới sử dụng công cụ này và cho phép các nhân viên tích cực xem xét thông tin, đồng thời thêm vào các học phần cho bảo hiểm nhân thọ, nha khoa và thị lực. Công cụ này không bị chặn, giúp nhân viên và các thành viên gia đình

của họ có thể truy cập.3 Trustnode Inc., một công ty khởi nghiệp ở San Francisco, đã phát triển các công cụ hỗ trợ quyết định dựa trên các câu chuyện hoạt hình để giáo dục nhân viên về các quyền lợi.4

3. Các tổ chức có thể làm gì để tăng cường sức khỏe cho nhân viên của họ?

4. Tổ chức của bạn đang làm gì để tuyên truyền cho nhân viên về các quyền lợi? Nó có hiệu quả không?

5. Những lợi thế của việc thuê người quản trị quyền lợi bên ngoài là gì? Những kinh nghiệm bạn có thể chia sẻ? Bạn đã học được bài học gì?

PHẦN 4
PHÁT TRIỂN NHÂN VIÊN

Chương 22
Đánh giá nhu cầu phát triển nhân viên

Đánh giá nhu cầu phát triển là quá trình xác định những kiến thức, kỹ năng và khả năng cần thiết để đưa tổ chức của bạn tiến lên phía trước. Đây là phương pháp xác định chính xác các lý do dẫn đến sự khác biệt trong hiệu suất làm việc và/hoặc phương pháp giúp xác định các yêu cầu về hiệu suất làm việc mới và trong tương lai. Quá nhiều tổ chức bỏ qua bước quan trọng này và nhảy ngay vào việc xây dựng các chương trình phát triển. Nếu không có bước đánh giá, những sai lầm tốn kém và mất thời gian có thể xảy ra khi các tổ chức đưa ra giả định về nhu cầu phát triển của nhân viên.

Đưa ra các giả định về nhu cầu đào tạo mà không đánh giá nhu cầu hoàn toàn có thể làm chệch hướng kế hoạch phát triển tổng thể cho nhân viên. Ví dụ: giả sử bạn được cấp ngân sách để tổ chức một số chương trình phát triển nhân viên. Bạn đã yêu cầu điều này trong nhiều năm và cuối cùng xác định rằng phát triển nhân viên là công cụ giúp gắn kết và giữ chân nhân viên. Bạn rất hào hứng khi bắt đầu, vì vậy bạn gọi điện cho một người đã gặp tuần trước tại một sự kiện giao lưu và đề nghị họ thực hiện một số khóa đào tạo cho nhân viên của bạn. Lớp học được lên lịch và không ai xuất hiện, hoặc mọi người có đến học nhưng kết quả đánh giá rất tệ và bạn bị suy sụp!

Chuyện gì đã xảy ra? Chà, khi bạn hào hứng bắt tay vào kế hoạch, bạn đã bỏ qua giai đoạn đánh giá nhu cầu. Đây là giai đoạn bạn khám phá ra lực lượng lao động của bạn cần gì để nâng cao kỹ năng của họ. Vì vậy, hãy dành thời gian làm điều đó và nâng cao cơ hội để có một kế hoạch phát triển nhân viên thành công!

Trong Chương 2, chúng tôi đã thảo luận về tầm quan trọng của việc hoạch định nguồn nhân lực. Nếu thực hiện bước đó, có lẽ bạn đã phát hiện ra rằng một số nhân viên không có tất cả các kỹ năng hoặc khả năng cần thiết để đưa tổ chức của bạn lên một tầm cao mới. Bạn có thể sử dụng thông tin từ việc phân tích khoảng cách nhân viên để thiết lập chương trình phát triển cho họ; nếu bạn chưa thực hiện bước phân tích khoảng cách này, đây là những cách khác để tiến hành đánh giá nhu cầu phát triển và giúp bạn thiết kế chương trình đào tạo, phát triển nhân viên nhằm tạo ra tác động tối đa cho tổ chức của bạn. Hãy nhớ rằng: cũng như việc thu thập dữ liệu, hãy cẩn thận khi hiệu chỉnh các kỳ vọng. Nếu nhân viên nghĩ rằng họ chỉ cần đề xuất điều gì đó với bạn là điều đó sẽ xảy ra, thì bạn sẽ phải xử trí rất nhiều nhân viên bất mãn. Hãy cho họ biết rằng bạn đang trao đổi với nhiều người và thu thập càng nhiều dữ liệu càng tốt trước khi quyết định về kế hoạch đào tạo, và bạn chân thành đánh giá cao những lời đề nghị của họ – dù có xa vời đến đâu – nhưng bạn không thể đảm bảo rằng mọi thứ mà họ yêu cầu sẽ nằm trong kế hoạch cuối cùng.

PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ NHU CẦU

Đánh giá hiệu suất làm việc. Hãy phân tích thông tin khuyến nghị của các cấp quản lý trong quá trình đánh giá nhân viên để thu thập thông tin cần thiết cho các chương trình đào tạo và phát triển vào thời điểm này. Phương pháp này giả định rằng các nhà quản lý trong tổ chức của bạn sau khi hoàn thành bản đánh giá đã nói trung thực về những gì họ xác định là nhu cầu phát triển. Nếu các cấp quản lý của bạn đã được đào tạo về cách đánh giá các nhu cầu phát triển, thì việc sử dụng thông tin thu thập được trong các cuộc họp đánh giá hiệu suất làm việc có thể là một trong những cách tốt nhất để xác định nội dung nào là cần thiết trong chương trình đào tạo và/hoặc phát triển của tổ chức. Nếu bạn thấy chính những người quản lý của mình cần được đào tạo về cách xác định nhu cầu phát triển của nhân viên, thì có lẽ một trong những khóa đào tạo đầu tiên là chương trình đào tạo kỹ năng quản lý.

Phỏng vấn nhân viên hoặc cấp quản lý. Ví dụ: nếu tổ chức của bạn có một trung tâm liên lạc và bạn muốn biết đang tồn tại những nhu cầu phát triển nào, hãy phỏng vấn một bộ phận nhân viên tại trung tâm. Phỏng vấn là một trong những cách dễ nhất để thu thập thông tin mà bạn yêu cầu. Đôi khi, ngay cả một cuộc thảo luận ngắn với nhân viên cũng sẽ chỉ cho bạn đi đúng hướng, và sau đó bạn có thể muốn có một cuộc thảo luận sâu hơn với người giám sát hoặc người quản lý của họ để xác nhận các giả định của bạn. Nếu bạn cần lấy thêm thông tin, hãy xem xét tiến

hành quy trình phỏng vấn chính thức, phỏng vấn trực tiếp hoặc qua điện thoại. Xây dựng trước các câu hỏi và tổng hợp thông tin ngay sau khi phỏng vấn để bạn không bỏ lỡ bất cứ điều gì. Hãy để ý các xu hướng trong quá trình thu thập dữ liệu. Ví dụ: nếu bạn nghe một số nhân viên nói rằng họ thực sự muốn cải thiện kỹ năng viết thư giao dịch và bạn xác nhận điều đó với cấp quản lý của họ, bạn có thể chắc chắn rằng một chương trình đào tạo viết thư giao dịch sẽ đem lại lợi ích cho nhân viên và tổ chức.

Các nhóm chuyên trách. Đây cũng là một cách hiệu quả để thu thập dữ liệu. Tập hợp một nhóm người có cùng chuyên môn, và hỏi họ cho ý kiến về một chủ đề cụ thể. Quy mô của nhóm không nên ít hơn năm hoặc sáu người, và không quá 12 người. Việc tổ chức nhóm chuyên trách đòi hỏi sự chuẩn bị và một người điều phối đã qua đào tạo. Người điều phối cần duy trì mục tiêu và không phán xét thành viên trong nhóm, đồng thời có khả năng khuyến khích mọi người tham gia. Ngoài người điều phối, hãy cử ra một người ghi chép để người hướng dẫn có thể tập trung vào việc đặt câu hỏi.

Cuộc khảo sát và bảng câu hỏi. Phát triển các cuộc khảo sát hiệu quả không hề dễ dàng, nhưng một bảng câu hỏi được xây dựng tốt có thể cung cấp dữ liệu có giá trị để giúp xác định các yêu cầu đào tạo và phát triển. Trước khi xây dựng một cuộc khảo sát, bạn hãy xem xét những câu hỏi sau:

- Bạn sẽ hỏi những câu hỏi đóng trong đó câu trả lời có thể dễ dàng đưa vào bảng, hoặc câu hỏi mở trong đó người tham gia sẽ ghi lại suy nghĩ của họ?
- Dữ liệu sẽ được phân tích như thế nào?
- Bạn có thể sử dụng nhà cung cấp dịch vụ khảo sát trực tuyến, như Survey Monkey không?

Phát triển các câu hỏi cho buổi phỏng vấn, nhóm tập trung hoặc cuộc khảo sát là bước rất quan trọng đối với quy trình đánh giá nhu cầu phát triển. Bạn cần đảm bảo rằng các câu hỏi phải dễ hiểu và không bị hiểu sai, dẫn đến dữ liệu không chính xác. Hãy xem xét cẩn thận các câu hỏi và thứ tự hỏi, và nhớ tránh những câu hỏi yêu cầu hai câu trả lời (ví dụ, "Tại sao bạn lại gửi bản tóm tắt ABC vào thứ Ba và mục đích của nó là gì?"). Chúng tôi khuyên rằng, nếu bạn đang thiết kế cuộc khảo sát của riêng mình, hãy thử nghiệm trước khi gửi cho đối tượng mục tiêu.

Quan sát. Quan sát cách mọi người làm việc hoặc nghe điện thoại

có thể là một cách hiệu quả để thu thập dữ liệu, nhưng hãy chắc chắn rằng các nhân viên đã được thông báo trước về những gì bạn đang làm và mục đích của chúng. Nếu không, bạn có thể gây hại nhiều hơn lợi vì khiến nhân viên lo lắng, bất an.

Sau khi bạn hoàn thành việc đánh giá nhu cầu phát triển, bước tiếp theo là đưa ra phương pháp để phát triển các kỹ năng và khả năng của nhân viên.

Xem Chương 23 (Các phương pháp tốt nhất để phát triển nhân viên) để biết các giải pháp phát triển nhân viên.

Mẹo thiết kế, thực hiện cuộc khảo sát và bảng câu hỏi[1]

1. Làm quen với bối cảnh tình huống. Hãy nói chuyện với những người thích hợp để xác định và hiểu rõ biệt ngữ hoặc các thuật ngữ kỹ thuật.
2. Xác định mục tiêu.
3. Xác định xem có thể sử dụng toàn bộ hoặc một phần các câu hỏi từ các cuộc khảo sát trước đó hay không.
4. Xác định xem liệu các cuộc khảo sát hoặc bảng câu hỏi thương mại có thể được tùy chỉnh hay không.
5. Xác định xem liệu có cần duy trì tính bảo mật hay không.
6. Xác định cách phân tích kết quả.
7. Tham vấn với chuyên viên kỹ thuật nội bộ nếu sử dụng một cuộc khảo sát điện tử hoặc nếu thực hiện phân tích trên máy vi tính. Xác định xem có cần thuê dịch vụ ngoài hay không.
8. Quyết định xem có nên phối màu khi trình bày hay không.
9. Quyết định cách trình bày kết quả.
10. Đảm bảo rằng mỗi câu hỏi có một mục đích.
11. Xác định loại câu hỏi nào (đóng hoặc mở) sẽ thu được câu trả lời tốt nhất. Duy trì sự đơn giản nếu cuộc khảo sát được gửi đến rất nhiều người.
12. Sắp xếp các câu hỏi theo một trình tự logic từ tổng quan đến cụ thể.
13. Đảm bảo rằng mỗi câu hỏi chỉ yêu cầu một phần thông tin.
14. Tránh các câu hỏi dẫn dắt và thiên vị.
15. Tránh các câu hỏi phủ định.
16. Tránh các câu hỏi cá nhân hoặc xác định danh tính.

17. Đặt các câu hỏi mà người trả lời có đủ tư cách để trả lời.
18. Tránh biệt ngữ, viết tắt hoặc ngôn ngữ thông tục.
19. Sử dụng thuật ngữ trung lập về giới tính.
20. Viết câu hỏi rõ ràng và súc tích.
21. Đặt các câu hỏi khó hoặc nhạy cảm ở cuối.
22. Đánh số các câu hỏi.
23. Chừa khoảng trống để ghi ý kiến.
24. Hạn chế sử dụng dấu phẩy.
25. Sử dụng kiểu chữ đậm hoặc chữ nghiêng và gạch chân khi cần.
26. Sử dụng nhiều khoảng trắng.
27. Đánh số trang.
28. Viết hướng dẫn về cách trả lời câu hỏi.
29. Giải thích các thuật ngữ phức tạp hoặc khó hiểu.
30. Viết thư giới thiệu.
    - Nêu mục đích của cuộc khảo sát.
    - Cung cấp lịch sử của các nghiên cứu hoặc phát hiện trước đó, nếu cần.
    - Trình bày lợi ích đối với người sử dụng.
    - Giải thích tại sao người trả lời được chọn để khảo sát.
    - Nêu rõ thời hạn và cách thức nộp lại giấy khảo sát.
    - Cảm ơn người trả lời đã hoàn thành khảo sát.
37. Kiểm tra thí điểm bảng câu hỏi hoặc công cụ khảo sát sau khi đã thiết kế xong.
38. Thực hiện các sửa đổi phù hợp dựa trên kết quả kiểm tra thí điểm.
39. Tiến hành thí điểm lần hai, nếu cần thiết.
40. Thực hiện các sửa đổi cuối cùng.
41. Nếu khảo sát thực hiện trên giấy thì bạn nên sử dụng giấy chất lượng tốt.

Câu hỏi thảo luận

1. Bạn sử dụng dữ liệu từ các đợt đánh giá hiệu suất làm việc để xác định nhu cầu phát triển của nhân viên như thế nào?

2. Bạn sử dụng các cuộc phỏng vấn nhân viên nhằm xác định nhu cầu phát triển nhân viên như thế nào?
3. Bạn sử dụng các nhóm chuyên trách nhằm xác định nhu cầu phát triển nhân viên như thế nào?
4. Bạn sử dụng các cuộc khảo sát nhằm xác định nhu cầu phát triển nhân viên như thế nào?
5. Bạn quan sát như thế nào để có thể xác định nhu cầu phát triển của nhân viên?
6. Kể tên ba đến bốn điều cần lưu ý khi chuẩn bị bảng khảo sát hoặc bảng câu hỏi.

Chương 23

Các phương pháp tốt nhất để phát triển nhân viên

Warren Bennis, một chuyên gia tư vấn về tổ chức và cũng là tác giả cho biết: "Bạn cần những người có thể đưa công ty của họ đến tương lai thay vì hỗ trợ họ đi đến tương lai". [1] Điều này nhấn mạnh sự cần thiết phải nỗ lực thực sự để không ngừng tạo cơ hội cho nhân viên học hỏi và phát triển. Nếu không, các tổ chức sẽ không ở vào tư thế sẵn sàng để tăng trưởng và sẽ không tạo ra giá trị cần thiết để thành công trong thị trường cạnh tranh ngày nay – cho dù là để tăng giá trị cho cổ đông hay cho các thành viên.

Phát triển nhân viên không chỉ đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển của tổ chức, mà còn có tác dụng thu hút, gắn kết và giữ chân nhân tài mà tổ chức của bạn có hoặc muốn tuyển dụng!

Nếu bạn đã thực hiện đánh giá nhu cầu phát triển như trình bày tại Chương 22, bạn biết nhân viên hiện tại và/hoặc tương lai cần những kỹ năng và khả năng mới nào để phát triển tài năng và khả năng của họ, đã đến lúc đặt ra một kế hoạch để giải quyết các vấn đề cần thiết. Trước khi bạn tính đến bước tiếp theo, hãy nhớ rằng dù bạn quyết định tổ chức bất kỳ quá trình đạo tạo, phát triển cá nhân, tổ chức hoặc sang kiến nào, bạn cũng cần phải có được sự ủng hộ từ cấp cao nhất của tổ chức. Bất kỳ chương trình nào không có sự thấu hiểu và cam kết thực hiện của người đứng đầu sẽ bị hạn chế nghiêm trọng về khả năng tạo ra ảnh hưởng. Trên thực tế, mọi cấp độ của tổ chức cần phải cam kết phát triển nhân viên và bộ phận nhân sự đóng vai trò chính trong việc này bằng cách cung cấp kiến thức chuyên môn và nguồn lực, tài trợ và hỗ trợ tất cả các sự kiện đào tạo. Tuy vậy, điều quan trọng không kém là nhân viên cũng phải biết rằng họ chịu trách nhiệm cho sự phát triển của chính họ. Chắc chắn tổ chức có thể giúp họ bằng cách

cung cấp các cơ hội học hỏi và phát triển, nhưng họ phải không ngừng nỗ lực để cải thiện kỹ năng của mình.

Tất cả các chương trình phát triển nhân viên phải được liên kết với kế hoạch chiến lược của tổ chức và kế hoạch nhân sự của bạn để kết quả cuối cùng của chương trình phát triển nhân viên là đưa tổ chức đến gần hơn với các mục đích và mục tiêu đã đề ra. Bất kỳ chương trình đào tạo nào cũng nên được tích hợp với chương trình phát triển toàn diện để củng cố văn hóa tổ chức. Trách nhiệm thực hiện chương trình phát triển nhân viên cần được chia sẻ giữa cấp quản lý cao nhất của tổ chức, bộ phận nhân sự, bộ phận phát triển tổ chức (OD) (nếu có), cấp quản lý của nhân viên và bản thân nhân viên, với trách nhiệm lớn nhất thuộc về nhân viên để tận dụng những gì có sẵn trong bối cảnh công việc của mình.

Nhân viên cần nhận ra rằng họ phải tiếp tục học hỏi để có thể làm việc hiệu quả trong công việc hiện tại và có thể chuyển sang các vị trí khác khi kỹ năng của họ tăng lên. Phát triển nghề nghiệp hỗ trợ cho việc học tập liên tục. Hãy nhớ rằng: Đừng bao giờ đưa ra bất kỳ lời hứa nào trong quá trình này. Ví dụ, đừng bao giờ nói: "Nếu bạn học lớp này, bạn sẽ được thăng chức." Nội dung thảo luận chỉ nên xoay quanh việc cải thiện các kỹ năng, không phải làm thế nào để được thăng chức!

Đôi khi có sự nhầm lẫn về một số thuật ngữ được sử dụng. Ví dụ, đào tạo là gì và phát triển tổ chức là gì? Đào tạo thường đề cập đến các hướng dẫn được cung cấp cho vị trí công việc hiện tại và có trọng tâm tương đối hẹp, trong khi phát triển tổ chức thường có phạm vi rộng hơn, có hoặc không tập trung vào vị trí hiện tại của nhân viên; tuy nhiên, nó cần thiết cho sự thành công của tổ chức.

Vậy phát triển tổ chức là gì? Nó tập trung vào sự cải tiến tổng thể của một tổ chức – các chính sách, thủ tục, cấu trúc và văn hóa của tổ chức. OD đóng vai trò lớn trong việc tạo ra thay đổi cho tổ chức: Làm thế nào và tại sao tổ chức cần thay đổi để tiến lên phía trước, và tác động của những thay đổi đó đối với nhân viên và văn hóa là gì? Đây là những vấn đề mà các chuyên gia OD sẽ giải quyết.

Một khi bạn đã thu thập được thông tin (bằng cách hoàn thành việc đánh giá nhu cầu, từ quy trình đánh giá hiệu suất làm việc, các kế hoạch phát triển cá nhân (IDP), hoặc các nguồn khác) về những nhu cầu phát triển của nhân viên, bạn có những lựa chọn nào để cung cấp cơ hội phát triển cho nhân viên? Các lựa chọn bao gồm:

- Đào tạo.
- Huấn luyện.

Xem Chương 24 (Huấn luyện – chiến lược phát triển nhân viên)

- Hướng dẫn.
- Đào tạo tại chỗ.
- Luân chuyển công việc.

Đào tạo

Nếu bạn chọn đào tạo để thực hiện, bạn phải phát triển các mục tiêu gắn liền với các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Điều quan trọng cần lưu ý là việc đào tạo sẽ không thể mang lại kết quả thần kỳ. Các nhà quản lý đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo tính hiệu quả của các khoản đầu tư vào học tập và phát triển.

Vấn đề này từng rất đơn giản. Nếu bạn muốn đào tạo nhân viên, bạn tập hợp một lớp học với giáo viên hướng dẫn, và nhiều chuyên gia đào tạo cảm thấy rằng lớp học vẫn là cách tốt nhất để đào tạo nhân viên. Khi chúng ta tập hợp mọi người vào một lớp học để cùng nhau học hỏi, để hợp tác với những ý tưởng mới, giải quyết vấn đề hoặc giúp đỡ nhau, lớp học trở thành nơi để thực hành những gì cần thiết cho sự thành công trong công việc. Nhưng bây giờ, có rất nhiều cách khác để đào tạo:

• **Chương trình đào tạo nội bộ được tổ chức theo kiểu lớp học.** Loại hình đào tạo này có thể tốn kém và tốn nhiều công sức. Bạn phải phát triển chương trình đào tạo, và lên lịch cho người tham gia. Bạn cần có không gian và thiết bị, và bạn ngày càng khó để thuyết phục các cấp quản lý cho phép nhân viên của họ dành thời gian của ngày làm việc bận rộn để tham dự các chương trình đào tạo. Về mặt tích cực, loại hình đào tạo này có một số lợi ích thực sự, khi nhân viên không chỉ học hỏi từ người hướng dẫn mà còn học hỏi lẫn nhau, và họ có cơ hội gặp gỡ, tương tác với đồng nghiệp từ các bộ phận khác. Ngoài ra, bất kỳ chương trình đào tạo nội bộ nào cũng đều được thiết kế riêng cho tổ chức của bạn; vì thế, các tình huống nghiên cứu và ví dụ có thể được lấy trực tiếp tại nơi làm việc mà không sợ các vấn đề bảo mật. Nếu bạn chọn đào tạo nội bộ là cách để cung cấp cơ hội phát triển cho nhân viên của mình, quyết định tiếp theo là liệu có nên sử dụng nhân viên của chính bạn để trở thành giảng viên, hay mời các chuyên gia bên ngoài.

Việc đào tạo với giáo viên hướng dẫn đã giảm đáng kể khi người sử dụng lao động nhận ra rằng nhân viên muốn kiểm soát nhiều hơn đối với sự phát triển của chính họ. Họ muốn tự học và tự quyết định khi nào cần học – không phải lúc bạn muốn lên lịch học.

• **Hội thảo công cộng** (bạn gửi một người hoặc một nhóm đi tham dự) được cung cấp sẵn và có thể tiết kiệm chi phí cho bạn. Hãy nhớ rằng nội dung hội thảo chỉ mang tính tổng quát và nhân viên của bạn sẽ không được học những vấn đề cụ thể như khi đào tạo nội bộ. Về mặt tích cực, các chuyên gia sẽ trình bày tài liệu và nội dung vốn thường được biên soạn tốt. Một lợi ích khác là nhân viên của bạn có thể mở rộng mạng lưới quan hệ với những người tham gia khác.

• **Đào tạo trực tuyến** là một cách phổ biến và hiệu quả để cung cấp kinh nghiệm đào tạo cho nhân viên tùy thuộc vào lực lượng lao động của bạn. Trong thế giới ngày nay, hầu như ai cũng có thể sử dụng máy tính, nhưng đừng sử dụng cách đào tạo này mà không xem xét liệu điều này có hoàn toàn đúng với nhân viên của bạn hay không. Bạn có thể phát triển các chương trình đào tạo của riêng mình, quay video và đưa chúng lên mạng nội bộ để nhân viên xem khi họ có thời gian. Bạn có thể mua chương trình từ các nhà cung cấp uy tín để tải lên mạng nội bộ hoặc lưu trữ trên máy chủ của nhà cung cấp và chỉ được truy cập bằng mật khẩu do công ty của bạn chỉ định. Có nhiều nền tảng có sẵn để tạo và tổ chức các cuộc họp trực tiếp, các buổi hội thảo qua mạng và học từ xa. Bằng cách này, họ có thể tham gia cùng với những người khác trên khắp đất nước hoặc thế giới, có cơ hội đặt các câu hỏi và nhận câu trả lời trực tuyến. Những cải tiến công nghệ xuất hiện hầu như hàng ngày trong thế giới đào tạo và phát triển. Bạn chỉ cần quyết định những gì là tốt nhất cho nhân viên và ngân sách của bạn. Giống như bất kỳ giải pháp nào, hãy tự mình nghiên cứu, xin lời khuyên của những người quen biết, và thử nghiệm những gì có sẵn trước khi ký bất kỳ hợp đồng nào.

Xem xét việc cung cấp chương trình đào tạo trên các thiết bị di động. Điều này cực kỳ quan trọng đối với người lao động ngày nay, những người muốn tiếp cận các cơ hội phát triển vào thời gian và theo cách mà họ muốn. Cung cấp chương trình đào tạo theo cách dễ tiếp cận sẽ tăng tỷ lệ tham gia và giúp tổ chức của bạn thu hút, gắn kết và giữ chân nhân tài.

• **Khóa học mở trực tuyến quy mô lớn (MOOC)** là các khóa học trực tuyến dành cho số lượng người không giới hạn và cung cấp

quyền truy cập mở trên mạng. Nhiều khóa học loại này được sản xuất bởi các trường cao đẳng và đại học lớn; các khóa học khác được thực hiện bởi các tổ chức phi lợi nhuận, bao gồm Hội đồng Giáo dục Hoa Kỳ và Quỹ Bill and Melinda Gates, và các khóa học khác của các nhà cung cấp lớn như Coursera. Một số khóa học miễn phí cho người tham gia trong khi số khác có thu phí. Giá trị của các khóa học này là người học có thể truy cập vào nguồn thông tin mang tầm thế giới mà không thể tìm thấy tại các khóa học khác.

Các trường đại học và cao đẳng cung cấp **các chương trình phát triển** có thể được áp dụng cho tổ chức của bạn hoặc bạn có thể gửi nhân viên đến một buổi đào tạo chung. Các chương trình này có xu hướng hiệu quả hơn đối với nhân viên cấp quản lý. Một trong những lợi ích của việc gửi nhân viên đến các chương trình này là các cơ hội mở rộng mối quan hệ. Nếu tổ chức của bạn có chương trình hỗ trợ giáo dục, nơi nhân viên có thể tham gia các lớp học tại các trường đại học hoặc cao đẳng địa phương, bạn nên phát triển một chính sách phân loại lớp học và chi giới hạn chi phí. Bạn cũng cần xác định có nên ràng buộc khoản thanh toán với một số điểm nào đó mà nhân viên đạt được trong khóa học hay không, và liệu bạn có hoàn trả cho nhân viên số tiền mà họ đã chi để được cấp bằng. Bạn cũng nên có một quy trình phê duyệt, theo đó nhân viên sẽ phê duyệt lớp học trước khi tham gia, và nhiều tổ chức có các điều khoản yêu cầu hoàn trả học phí nếu nhân viên rời khỏi tổ chức trong một thời gian nhất định.

Phụ lục: Mẫu Đơn yêu cầu hoàn trả học phí.

Một số tổ chức đã bắt đầu xây dựng các cơ sở đào tạo của riêng họ, thường được gọi là **trường đại học của doanh nghiệp,** để cung cấp các cơ hội đào tạo và phát triển cho nhân viên. Đây không phải là một quá trình dễ dàng và cần có nguồn lực để thực hiện, nhưng nó có thể mang lại nhiều lợi ích. Điều gì tạo nên sự khác biệt giữa một trường đại học của doanh nghiệp với một chương trình đào tạo truyền thống? Các bộ phận đào tạo có xu hướng cung cấp chương trình đào tạo theo cách rời rạc, không tập trung và thường là để giải quyết tình thế (ví dụ, nhu cầu đào tạo được xác định sau khi đánh giá kết quả làm việc). Phòng đào tạo thường cung cấp các khóa tuyển sinh mở với sự tham gia của những người có nhu cầu.

Trường đại học của doanh nghiệp quản lý tập trung tất cả các chương trình học bằng cách xem giáo dục nhân viên như một sáng kiến kinh doanh. Họ có các mục tiêu và kế hoạch chiến lược

rõ ràng, và thường chủ động trong các hoạt động liên quan đến mục tiêu kinh doanh.

Để biết thêm thông tin về việc xây dựng một trường đại học của doanh nghiệp, hãy truy cập *www.corpu.com.*

Motley Fool [xvi] có một trường đại học của doanh nghiệp. Theo Giám đốc Điều hành Tom Gardner: "Ưu tiên cao nhất là phát triển con người". [2] Ông đã thành lập công ty và giảng dạy tại trường đại học này. Ông nói rằng chi phí đào tạo không tăng lên và tất cả các cán bộ cấp cao của họ đều dạy một môn nào đó tại trường. Motley Fool bắt đầu mở trường đại học như một khoản đầu tư vào nhân viên của họ sau khi một cuộc khảo sát cho thấy rằng nhân viên cảm thấy công ty không cho họ cơ hội phát triển.

Motley Fool đã chia sẻ một số lời khuyên cho các tổ chức đang cân nhắc sử dụng mô hình trường đại học của doanh nghiệp [3] :

- Tập trung vào những nhân viên có tiềm năng.
- Cho họ tìm hiểu các vấn đề thực tế.
- Sử dụng nhân viên của bạn để giảng dạy.
- Phải có sự ủng hộ của ban lãnh đạo.
- Không xem kế hoạch này là đào tạo mà là việc học tập suốt đời.

Tạp chí *Washington Business Journal* từng trích lời của James Bailey, Trợ lý Giáo Sư của Ave Tucker và là giám đốc các chương trình phát triển điều hành trong khoa quản lý của Đại học George Washington: "Đó [các trường đại học thuộc doanh nghiệp] không phải là một hiện tượng mới... quay ngược lại những năm 1950, IBM là một trong những tổ chức đầu tiên đưa vào sử dụng khái niệm trường đại học của doanh nghiệp". [4] Ông nói rằng việc xây dựng được một trường đại học "là một cuộc đấu tranh giữa làm một việc gì đó nội bộ với thuê dịch vụ ngoài. Vấn đề xây dựng trường đại học trong nội bộ, nếu đó không phải là một năng lực cốt lõi [của công ty bạn], thì bạn sẽ không thể làm tốt điều đó". [5]

Phát triển chương trình đào tạo nội bộ

Nếu bạn quyết định đi theo con đường phát triển các chương trình đào tạo của riêng mình, đây là một số lời khuyên:

- Bắt đầu với một việc gì đó mà bạn có thể xử lý. Đừng kỳ vọng

sẽ có một chương trình theo phong cách đại học toàn diện trong năm đầu tiên.

- Tìm các chuyên gia trong tổ chức của bạn, những người sẵn sàng đào tạo người khác về những điều mà họ làm tốt nhất.
- Cung cấp khóa học về kỹ năng thuyết trình cho những người sẽ trở thành diễn giả.
- Bắt buộc nhân viên tham gia đào tạo.
- Tìm một người thật giỏi trong tổ chức để giúp bạn quảng bá về chương trình.
- Cử một lãnh đạo tham gia khởi động mỗi chương trình nhằm thể hiện tầm quan trọng của việc đào tạo.
- Trao đổi diễn giả giữa các tổ chức trong mạng lưới công ty. Bằng cách đó, nhân viên của bạn có thể được nghe một người bên ngoài giảng dạy mà bạn không cần đầu tư nhiều tiền.
- Cân nhắc xây dựng một chương trình đào tạo có cấp giấy chứng nhận, theo đó, nếu nhân viên có tham gia một số lượng chương trình nhất định, họ sẽ nhận được một giấy chứng nhận thành tích hoàn thành chương trình.

Học khi đã trưởng thành

Trong cuộc đời, những người trưởng thành vẫn phải tự khởi xướng, tự định hướng và tự tạo động lực cho việc học. Có một cách để khuyến khích nhân viên học hỏi và phát triển là sử dụng kế hoạch phát triển cá nhân, trong đó nêu chi tiết các ý định cụ thể của nhân viên xung quanh việc học và kết quả đạt được. Kế hoạch cũng cần nêu ra những yêu cầu được hỗ trợ từ người quản lý và tổ chức của họ.

Các phương pháp đào tạo khác có hiệu quả với người trưởng thành bao gồm nhập vai và nghiên cứu các trường hợp. Điều quan trọng là phải hiểu nhân viên của bạn đủ để xác định những gì cần đưa vào trong quá trình đào tạo nhằm tối đa hóa khả năng học hỏi và phát triển của họ. Trước đây, nhân viên phụ thuộc vào người sử dụng lao động của họ để cung cấp việc đào tạo cần thiết dưới dạng kiến thức môn học, sử dụng các phương pháp đào tạo được xác định trước và cố định. Tại môi trường làm việc ngày nay, nhân viên học hỏi và phát triển thông qua kinh nghiệm của họ, và đó là trách nhiệm của nhân viên trong việc tìm kiếm kinh nghiệm học

tập để thêm vào kỹ năng của họ.

HƯỚNG DẪN

"Người hướng dẫn đã cho tôi niềm tin trong lần đầu giảng dạy trước những học viên có nhu cầu đặc biệt. Ông ấy hỗ trợ về mặt chuyên môn thông qua các kế hoạch bài giảng và kỹ thuật quản lý, hỗ trợ về tinh thần bằng cách công nhận những gì tôi đã biết. Ông ấy ý thức được nỗi sợ hãi, lo lắng của tôi và không để tôi đắm chìm trong chúng. Ông đã sử dụng sự hài hước để phá tan sự căng thẳng trong tôi. Ông ấy làm tất cả những điều đó và hơn thế nữa chỉ trong một tuần – Tôi không biết mình sẽ làm được gì nếu không có ông ấy."

– từ một giáo viên năm nhất tại trường công lập quận Prince William, bang Virginia

Hướng dẫn là một quá trình phát triển không có hoặc có chi phí thấp mà có thể mang lại lợi nhuận lớn cho cá nhân và tổ chức. Chương trình hướng dẫn có thể là một tài sản trong quá trình tuyển dụng; nó giúp nhân viên tiềm năng thấy rằng tổ chức sẽ đầu tư vào sự phát triển trong tương lai của mình, và cũng có thể là một công cụ giữ chân nhân tài, bởi sự hướng dẫn có thể giúp nhân viên mới nhanh chóng hòa nhập vào tổ chức. Quá trình hướng dẫn tạo ra sự kết nối lẫn nhau trong các tổ chức và xây dựng các kênh giao tiếp thường xuyên giữa những người không có quan hệ nào khác ngoài mối quan hệ hướng dẫn.

Khi thiết kế một chương trình hướng dẫn, hãy cân nhắc những điều sau:

- Mục tiêu – phải liên kết với các mục tiêu chiến lược của tổ chức hoặc mục tiêu phát triển cụ thể.
- Sự ủng hộ của ban lãnh đạo – phải có nguồn lực để tài trợ cho chương trình.
- Tùy biến theo chiến lược và văn hóa của tổ chức.
- Có định nghĩa và tiêu chí rõ ràng cho sự thành công.
- Bao gồm các hướng dẫn, cấu trúc và chuỗi mệnh lệnh.
- Cung cấp chương trình đào tạo cho người hướng dẫn - cung cấp tài nguyên cho họ để sử dụng khi làm công tác hướng dẫn.
- Áp dụng một quy trình đánh giá – làm thế nào để biết mục

tiêu đã đạt được hay chưa.

Các chương trình hướng dẫn có thể được tiến hành chính thức hoặc không chính thức; mỗi hình thức đều có giá trị riêng của nó. Hướng dẫn không chính thức diễn ra mọi lúc mà không cần nhiều sự hỗ trợ của ban lãnh đạo, và có thể kéo dài bao lâu tùy ý. Các công cụ mạng xã hội như LinkedIn có thể tạo điều kiện cho các mối quan hệ hướng dẫn không chính thức bên ngoài tổ chức. Các chương trình chính thức thường bao gồm một quy trình tuyển chọn được phát triển kỹ lưỡng, nơi mà người hướng dẫn được đánh giá, và sau đó được ghép cặp cẩn thận với những người muốn được hướng dẫn.

Một số mối quan hệ hướng dẫn mạnh mẽ nhất xảy ra khi nhân viên được hướng dẫn bởi một người bên ngoài bộ phận hiện tại của họ. Ví dụ, trưởng phòng nhân sự có thể quyết định tìm kiếm một người hướng dẫn trong bộ phận tài chính để mở rộng kiến thức của mình về chức năng đó và khám phá mối liên hệ giữa nhân sự và tài chính.

Khái niệm rộng hơn về người hướng dẫn là bất cứ ai có kiến thức hoặc kinh nghiệm mà người khác không có. Người hướng dẫn không cần phải có vị trí cao trong tổ chức, vì vậy đừng bỏ qua bất cứ ai trong tổ chức của bạn có khả năng làm một người hướng dẫn tiềm năng. Ví dụ, yêu cầu một người thuộc thế hệ Y hướng dẫn cho một người thuộc thế hệ Baby Boom[xvii]trong việc tối đa hóa ứng dụng công nghệ. Người hướng dẫn có thể cung cấp thông tin hoặc kiến thức không được tìm thấy trong bất kỳ cuốn sách hoặc tài nguyên nào khác. Nếu bạn sử dụng cách hướng dẫn, hãy đào tạo cho người hướng dẫn và, nếu có thể, tìm một người huấn luyện cho người hướng dẫn để họ có nguồn thông tin khi cần hướng dẫn một ai đó.

10 lợi ích tiềm năng cho tổ chức (nếu áp dụng Chương trình hướng dẫn)[6]

1. Sự tồn tại của một chương trình cố vấn trên quy mô rộng sẽ giúp củng cố hình ảnh của tổ chức như là một cộng đồng biết quan tâm, chia sẻ và giúp đỡ lẫn nhau.
2. Việc hướng dẫn tạo lợi thế bổ sung cho những nỗ lực tuyển dụng, đặc biệt là trong những thời điểm và lĩnh vực thiếu

lao động.

3. Người hướng dẫn có thể hỗ trợ, củng cố và rút ngắn quy trình giới thiệu và định hướng nhân viên mới.
4. Chương trình hướng dẫn bổ sung cho phương pháp đào tạo truyền thống và đào tạo đặc biệt bằng cách giúp học viên nhanh chóng áp dụng kiến thức đã học và phát triển thành thạo về một chủ đề.
5. Nghiên cứu chỉ ra rằng một chương trình hướng dẫn có chất lượng sẽ cải thiện đáng kể tỷ lệ giữ chân nhân viên.
6. Cộng đồng người hướng dẫn trong tổ chức tạo ra một môi trường cởi mở, hợp tác và dễ tiếp thu các ý tưởng mới, đồng thời giúp trao đổi các thông tin quan trọng nhanh chóng, dễ dàng.
7. Sự giúp đỡ của người hướng dẫn thường giúp nhân viên mới cải thiện năng suất cá nhân, động lực và ý thức trách nhiệm.
8. Phương pháp hướng dẫn có thể được sử dụng để xây dựng một môi trường làm việc toàn diện, công bằng và dân chủ hơn.
9. Người hướng dẫn có chuyên môn tốt sẽ học cách tránh những hành vi và thói quen lập luận cá nhân thông thường, mang tính tiêu cực và không hiệu quả, chẳng hạn như "suy nghĩ tập thể", hợp lý hóa các đề xuất đáng ngờ, hoặc xem thường các nhu cầu chính đáng của cá nhân hoặc tập thể một cách không công bằng.
10. Mạng lưới hướng dẫn hiệu quả sẽ giúp tổ chức cải thiện khả năng phản ứng nhanh, dễ thích ứng với thay đổi, và chia sẻ rộng rãi các cơ hội mới xuất hiện.

ĐÀO TẠO TẠI CHỖ (ON-THE-JOB TRAINING – OJT)

OJT là cách đã giúp nhiều người học được các kỹ năng mới hoặc đưa khả năng của họ lên một tầm cao mới. Tuy nhiên, có một số rủi ro khi đưa một người vào công việc mà họ không được đào tạo đầy đủ. Trước khi bạn áp dụng cách này, hãy xem xét khả năng tác động đến những người khác trong tổ chức, cũng như lượng thời gian mà người quản lý hoặc người hướng dẫn cần phải dành để giám sát nhân viên được đào tạo. OJT nên được kết hợp với các hình thức phát triển khác, bao gồm đào tạo, huấn luyện và hướng dẫn, để cho phép người đó học nhanh nhất có thể.

LUÂN CHUYỂN CÔNG VIỆC

Khi bạn xác định được một nhu cầu về kỹ năng hoặc nhu cầu phát triển, hãy xem xét một vị trí nào khác trong tổ chức có thể cải thiện kỹ năng đó. Trong tổ chức của bạn có người quản lý nào đặc biệt giỏi về việc này và bạn có thể chuyển nhân viên này đến đó một thời gian để họ học hỏi hay không? Luân chuyển công việc đòi hỏi sự cộng tác và hợp tác giữa các bộ phận, nhưng nó đem lại hiệu quả cao và thực sự tiết kiệm chi phí.

VAI TRÒ CỦA CẤP QUẢN LÝ TRONG VIỆC PHÁT TRIỂN NHÂN VIÊN

Thiếu sự tham gia của cấp quản lý là lý do phổ biến nhất khiến các sáng kiến phát triển nhân viên không thể cải thiện hiệu quả làm việc. Việc đào tạo không thể tạo ra điều kỳ diệu, và hiếm khi một mình nó có thể giúp nâng cao hiệu suất làm việc. Người quản lý cần theo dõi sau khi cung cấp chương trình đào tạo để đảm bảo rằng các kiến thức đã học đều được củng cố. Phát triển con người là một trong những niềm vui lớn nhất của người làm công tác quản lý. Giúp một nhân viên giỏi nâng tầm năng lực sẽ mang lại trải nghiệm tuyệt vời cho bạn. Việc được công nhận là một người quản lý có kinh nghiệm phát triển nhân viên sẽ giúp nâng cao đáng kể uy tín của bạn, và khuyến khích người khác làm việc trong bộ phận của bạn.

Người quản lý có thể định hướng và tạo ra cơ hội học tập cho nhân viên, nhưng hãy nhớ rằng nhân viên vẫn là người quyết định có muốn học tập và phát triển hay không. Người quản lý cũng giúp thiết lập mục tiêu và hỗ trợ nhân viên nhận ra những lĩnh vực mà kỹ năng của họ còn thiếu. Người quản lý có thể cung cấp sự hiểu biết quý giá của mình về cơ hội phát triển, đóng vai trò như người hướng dẫn và cung cấp cơ hội đào tạo chéo giữa các nhân viên để xây dựng bộ kỹ năng cần thiết.

Một số nhà quản lý do dự trong việc cung cấp cơ hội phát triển cho các nhân viên tài năng vì họ sợ sẽ đánh mất nhân viên đó vào một vị trí hoặc bộ phận khác. Cần phải lưu ý rằng đây là một chiến lược gần như luôn luôn phản tác dụng. Một nhân viên tài năng không được cung cấp cơ hội phát triển sẽ tìm mọi cách để có được chúng – ngay cả khi có nguy cơ phải rời khỏi công ty – vì vậy, tham gia tích cực vào việc phát triển nhân viên cấp dưới luôn là lựa chọn sáng suốt.

ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG TRÌNH PHÁT TRIỂN NHÂN VIÊN

“Tác động thực sự của một chương trình đào tạo sẽ thể hiện rõ

nhất khi những người tham gia trở về môi trường làm việc. Cụ thể hơn, điều này liên quan đến kiểu người lãnh đạo mà họ làm việc chung sau khóa đào tạo đó". [7] Trước khi bắt đầu bất kỳ sáng kiến phát triển nào, bạn nên xem xét cách đo lường kết quả. Mỗi lớp đào tạo nên bao gồm một bản đánh giá để đo lường những kiến thức mà người tham gia đã học được và giúp bạn đánh giá hiệu quả của từng giảng viên. Tối thiểu bạn nên làm một bản tóm tắt hàng năm về hiệu quả đào tạo trước khi lên kế hoạch đào tạo cho năm tới. Đừng quá quan tâm đến số người tham gia lớp học, hãy quan tâm đến tác động của chương trình đào tạo đối với người tham gia. Sau mỗi chương trình đào tạo, bạn cũng có thể tiến hành một cuộc khảo sát trực tuyến ngắn gọn để thu thập dữ liệu về những gì mà người tham gia học được. Bạn có thể sử dụng các công cụ khảo sát trực tuyến như Survey Monkey để thu thập dữ liệu này mà không tốn nhiều chi phí.

Phụ lục: Biểu mẫu đánh giá chương trình đào tạo.

Kết luận: Thước đo thực tế về hiệu quả của chương trình phát triển nhân viên là sự thành công và tăng trưởng của tổ chức!

Việc đào tạo và phát triển nhân viên cần tiền bạc và thời gian. Trong môi trường kinh doanh phát triển nhanh chóng như hiện nay, đôi khi thời gian còn khó kiếm hơn tiền bạc, vì người quản lý không muốn cho phép nhân viên dành thời gian làm việc để tham gia đào tạo, gặp người hướng dẫn, hoặc làm bất kể điều gì. Các tổ chức luôn tự hỏi có bao nhiêu khóa đào tạo thực sự đáng giá. Trước khi bạn bắt tay vào việc đánh giá nhu cầu phát triển, chúng tôi khuyên bạn nên tìm hiểu xem mình có những nguồn tài nguyên nào để không đặt ra kỳ vọng quá cao. Một vài tổ chức xác định ngân sách đào tạo theo phần trăm ngân sách chung của họ (ví dụ, phân bổ 1 phần trăm doanh thu cho chương trình phát triển nhân viên), trong khi những tổ chức khác xác định ngân sách đào tạo dựa trên mức mà họ nghĩ là ngân sách của năm đó có thể đáp ứng. Thật đáng buồn khi thấy rằng ngân sách phát triển và đào tạo thường là hạng mục đầu tiên bị cắt giảm khi ngân sách bị thắt chặt – đặc biệt là vì những người thuộc thế hệ Y và thế hệ Z[xviii] đang tìm kiếm nhiều cơ hội phát triển hơn để tăng cường bộ kỹ năng của họ. Đây là một xu hướng mà các tổ chức không thể bỏ qua nếu họ muốn thu hút và giữ lại những người lao động trẻ tuổi để cân bằng nguồn lực lao động đang già hóa.

Bạn có thể thực hiện chương trình đào tạo và phát triển với tác động chi phí tối thiểu bằng cách sử dụng nguồn tài nguyên bạn đang có trong tay. Ví dụ, hãy cân nhắc thu lại bài giảng của một

giám đốc điều hành về kỹ năng lãnh đạo và sử dụng nó trong "bữa trưa vừa ăn vừa học", nghĩa là nhân viên sẽ mang bữa trưa của họ đến đó và vừa ăn vừa xem DVD. Một thành viên của bộ phận đào tạo hoặc nhân sự có thể tổ chức buổi học này, chuyển câu hỏi về cho vị giám đốc điều hành, và phân phối câu trả lời qua thư điện tử. Đó là một cách không tốn phí để lấy thông tin cho nhân viên.

Hãy cân nhắc việc sử dụng các chuyên gia nghiệp vụ trong tổ chức để chia sẻ kiến thức của họ với những người khác trong công ty. Việc nhờ cậy một chuyên gia nghiệp vụ có thể thúc đẩy tinh thần làm việc cho người đó và cũng giúp ích cho sự phát triển chuyên môn của chính họ. Bạn cũng nên xem xét "mượn" chuyên gia nghiệp vụ của các doanh nghiệp khác trong khu vực. Chúng tôi không khuyên bạn gọi điện cho đối thủ để nhờ giám đốc marketing của họ đến nói chuyện với bộ phận bán hàng của bạn, nhưng bạn nghĩ sao về ý tưởng mời một người từ một công ty thành công trong thị trấn nhưng hoạt động trong lĩnh vực hoàn toàn khác với công ty bạn? Bạn có thể đáp lại bằng cách gửi một trong những siêu sao của công ty mình đến nói chuyện tại công ty họ vào một ngày nào đó. Đây là một cách rất hiệu quả để giúp nhân viên của bạn tiếp thu những ý tưởng mới với chi phí tối thiểu – và cũng có thể củng cố vị thế của công ty trong cộng đồng.

Câu hỏi thảo luận

1. Thảo luận sự khác nhau giữa việc đào tạo và phát triển.
2. Một số cách làm có chi phí thấp hoặc không tốn phí để phát triển nhân viên là gì?
3. Tại sao cần phải có sự ủng hộ của cấp quản lý cao nhất đối với chương trình đào tạo và phát triển?
4. Một số phương pháp đào tạo hiệu quả về chi phí là gì?
5. Khi nào sự luân chuyển công việc trở thành một công cụ đào tạo hiệu quả?
6. Hãy kể tên ba đến bốn cách mà phương pháp hướng dẫn có thể tác động đến tổ chức.

Chương 24
Huấn luyện – chiến lược phát triển nhân viên

JENNIFER WHITCOMB biên soạn

Trong quá khứ, các tổ chức thường thuê người huấn luyện cho các cán bộ điều hành để giúp khắc phục hành vi không mong muốn. Ngày nay, việc huấn luyện được nhìn nhận theo một ý nghĩa tích cực hơn, chủ yếu là để tạo ra cơ hội phát triển và tăng cường hiệu suất làm việc của các nhân viên có tiềm năng. Hoạt động huấn luyện tại một số tổ chức được đánh giá rất cao và được xem là một đặc quyền mà các giám đốc điều hành sẽ cảm thấy bất công nếu không được trao cơ hội làm việc với một người huấn luyện điều hành.

Liên đoàn Huấn luyện viên Quốc tế (ICF) định nghĩa huấn luyện là cộng tác với khách hàng trong một quy trình sáng tạo và kích thích tư duy, có thể truyền cảm hứng cho họ để tối đa hóa tiềm năng cá nhân và năng lực chuyên môn.

Huấn luyện có thể được xem là một hoạt động tức thời và đúng thời điểm để tăng cường kỹ năng lãnh đạo. Quá trình huấn luyện rất linh hoạt và có thể diễn ra trực tiếp, thông qua điện thoại hoặc qua Skype. Quy trình huấn luyện được điều chỉnh để đáp ứng nhu cầu và mục tiêu của từng cá nhân với yếu tố thành công đã xác định. Huấn luyện không chỉ đơn giản là một cuộc trò chuyện nhiều ý nghĩa; đó còn là buổi làm việc hướng tới kết quả mong muốn với khách hàng. Việc huấn luyện lý tưởng nhất là phải phù hợp với phong cách học tập của khách hàng. Khách hàng học "cách để học"; đây là điều mà Chris Argyris từ trường Kinh doanh Harvard đề cập đến như là "phương pháp học vòng lặp kép". [1] Khách hàng không chỉ tìm hiểu về các thách thức mà họ phải đối

mặt, mà còn tìm hiểu về những nhận định, giá trị và niềm tin của họ đối với các thách thức – qua đó học tập sâu hơn và có khả năng nhân rộng kết quả.

Việc huấn luyện có thể được ví như hành động "đánh bóng kim cương" – một người có khả năng xuất sắc trong một số lĩnh vực, nhưng vẫn cần sự hỗ trợ để đạt được mục tiêu trong các lĩnh vực khác. Ví dụ, một nhà lãnh đạo có thể chứng tỏ các kỹ năng phát triển kinh doanh mẫu mực nhưng vẫn cần sự hỗ trợ để quản lý tốt hơn các mối quan hệ nội bộ hoặc để thâm nhập vào chính trường.

VAI TRÒ CỦA QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG HUẤN LUYỆN

Hoạt động huấn luyện nên là một phần của sáng kiến phát triển kỹ năng lãnh đạo và phải gắn liền với các mục tiêu tổng thể của tổ chức và mô hình năng lực lãnh đạo. Quản trị nhân sự thường đi đầu trong quy trình này, từ việc xác định các nhân viên có tiềm năng cao cho đến việc chỉ định huấn luyện viên khi cần thiết. Đôi khi bạn nên tránh những yêu cầu huấn luyện được thiết kế với mục đích "khắc phục". Một hoạt động khác hoặc sự can thiệp có thể sẽ phù hợp hơn để giải quyết tình huống này, trừ khi người yêu cầu là lãnh đạo cấp cao có vị trí quan trọng.

Bạn cũng có thể soạn mẫu đơn tiếp nhận và/hoặc mẫu thỏa thuận về việc huấn luyện. Bộ phận nhân sự có thể tham gia vào quá trình soạn mẫu thỏa thuận huấn luyện nội bộ, trong đó có các dữ liệu về quy trình huấn luyện. Mẫu đơn này có thể quy định các mục tiêu huấn luyện và chỉ tiêu đánh giá, số giờ huấn luyện, thời gian tham gia huấn luyện và chính sách về việc hủy bỏ chương trình.

Bộ phận nhân sự thường sẽ cung cấp một đội ngũ huấn luyện viên để khách hàng lựa chọn. Họ sẽ liên lạc với hai đến ba huấn luyện viên để thông báo về khách hàng tiềm năng và hỏi xem họ có sẵn sàng nhận nhiệm vụ và đồng ý để phỏng vấn hay không.

Mối quan hệ giữa huấn luyện viên và khách hàng được giữ bí mật tuyệt đối. Sau khi chuyên viên quản trị nhân sự đã thuê huấn luyện viên, họ nên tránh nói chuyện với huấn luyện viên về nội dung của các buổi huấn luyện. Để tìm hiểu về tình hình học tập của khách hàng thì bạn nên nói chuyện trực tiếp với khách hàng theo định kỳ hoặc cấp quản lý của họ. Bạn cần trao đổi với huấn luyện viên một cách độc lập trong trường hợp khách hàng không đến buổi học hoặc có sự thay đổi trong hợp đồng.

Thường thì huấn luyện viên sẽ thiết lập một cuộc trò chuyện ba bên với khách hàng và cấp quản lý của khách hàng tại thời điểm bắt đầu, giữa và cuối của quá trình huấn luyện. Tại thời điểm bắt đầu, mục đích của cuộc trò chuyện là để xác định xem khách hàng và huấn luyện viên có cùng mục tiêu với người quản lý hay không, và để yêu cầu người quản lý hỗ trợ và đưa ra phản hồi về mục tiêu huấn luyện.

Lý do sử dụng huấn luyện viên điều hành hoặc lãnh đạo

- Khi phát hiện ra một nhà lãnh đạo có tiềm năng, và việc đánh giá kết luận rằng công tác huấn luyện là phù hợp với họ.
- Khi tổ chức muốn hỗ trợ cho sự phát triển của một cán bộ điều hành và điều này có lợi cho các mục tiêu lãnh đạo và tổ chức.
- Cung cấp sự hỗ trợ để luân chuyển thành công một nhà lãnh đạo sang một tổ chức hoặc vai trò mới.
- Nâng cao kỹ năng của các nhà lãnh đạo đã được xác định là nhà lãnh đạo tương lai và có tiềm năng cao.
- Hỗ trợ các nhân viên có năng lực làm việc cao.
- Sau khi một người được thăng chức, để giúp người đó thích nghi với vị trí mới.
- Khi một nhà lãnh đạo muốn tăng hiệu quả làm việc với nhóm của mình và các bên liên quan.
- Khi một nhà lãnh đạo cần cải thiện chiến lược giao tiếp để tiếp cận hiệu quả đối tượng của họ.
- Khi một nhà lãnh đạo muốn tận dụng điểm mạnh của mình.
- Khi hiệu suất công việc của một nhà lãnh đạo bị trượt dốc.
- Khi một nhà lãnh đạo cần cải thiện phong cách giao tiếp, các mối quan hệ công việc hoặc quản lý môi trường chính trị.
- Là một người gần gũi với các cán bộ lãnh đạo cấp cao, bạn muốn giúp họ đưa ra quyết định tốt hơn đối với các vấn đề khó khăn.
- Giải quyết căng thẳng giữa các nhà lãnh đạo. (Một huấn luyện viên có thể làm trung gian để giúp tạo ra sự hợp tác.)
- Hỗ trợ sáng kiến phát triển kỹ năng lãnh đạo ở quy mô lớn

hơn.

Khách hàng có thể huấn luyện được hay không?

Người được huấn luyện cần thể hiện sự quan tâm và hoan nghênh cơ hội được huấn luyện. Họ nên xem việc huấn luyện là một trải nghiệm phát triển tích cực, và có thái độ cởi mở đối với cơ hội phát triển, học tập đó.

Người quản lý cũng phải tham gia vào quy trình này bằng cách cung cấp thời gian cần thiết để tham gia huấn luyện, và phản hồi cho khách hàng về tiến độ của họ trên con đường vươn tới mục tiêu.

LỰA CHỌN HUẤN LUYỆN VIÊN

Kinh nghiệm. Tìm hiểu xem huấn luyện viên đã làm việc trong lĩnh vực này được bao lâu và cấp độ khách hàng họ đã huấn luyện. Họ có kinh nghiệm liên quan nào không? Họ có kinh nghiệm trong ngành của bạn không? Hoặc, có phải huấn luyện viên từng là người lãnh đạo?

Kết quả. Yêu cầu đưa ra một số ví dụ về kết quả mà huấn luyện viên đã đạt được khi làm việc với khách hàng. Kết quả nào xuất phát từ công việc của họ, và khách hàng đã đạt được mục tiêu của họ như thế nào?

Đào tạo làm huấn luyện viên. Huấn luyện viên đã trải qua những hình thức đào tạo làm huấn luyện viên nào? Huấn luyện viên lý tưởng nhất là người đã tham gia chương trình đào tạo của một trường có chứng nhận với ít nhất 100 giờ đào tạo. Chương trình đào tạo kéo dài bao lâu và huấn luyện viên tốt nghiệp chương trình này khi nào? Họ đã tham gia các chương trình đào tạo nào khác kể từ khi hoàn thành khóa huấn luyện ban đầu?

Triết lý và cách tiếp cận. Triết lý của huấn luyện viên khi tham gia huấn luyện là gì? Quá trình huấn luyện của họ như thế nào? Một quy trình huấn luyện vững chắc bao gồm một số hình thức đánh giá (phỏng vấn kín các đồng nghiệp và người quản lý, hoặc đánh giá chính thức), cung cấp thông tin phản hồi, phát triển mục tiêu, thiết kế các hoạt động và thông lệ làm việc để hỗ trợ đạt được mục tiêu. Những mục tiêu này có thể được ghi nhận trong bản kế hoạch phát triển cá nhân được nộp cho bộ phận nhân sự.

Bằng cấp chuyên môn/giấy chứng nhận. Huấn luyện viên có

bằng cấp chuyên môn gì? Các chứng chỉ của Liên đoàn Huấn luyện viên Quốc tế bao gồm từ Trợ lý huấn luyện viên đạt chuẩn (ACC) với tối thiểu 100 giờ huấn luyện, đến Huấn luyện viên chuyên nghiệp đạt chuẩn (PCC) với 500 giờ huấn luyện và Huấn luyện viên cấp cao đạt chuẩn (MCC) với 2.500 giờ huấn luyện. Huấn luyện viên cũng có thể được cấp chứng chỉ của trường đào tạo huấn luyện viên.

MỘT CHƯƠNG TRÌNH HUẤN LUYỆN ĐIỂN HÌNH

Hầu hết các chương trình huấn luyện kéo dài từ ba đến sáu tháng. Nếu chương trình ngắn hơn ba tháng thì kết quả khó có thể đạt được. Thường phải mất đến sáu tháng để có sự thay đổi hành vi. Các huấn luyện viên thường gặp khách hàng trung bình hai lần một tháng, mỗi lần một tiếng đến một tiếng rưỡi, trực tiếp hoặc qua điện thoại. Lịch huấn luyện này có thể được điều chỉnh cho phù hợp nhất với khách hàng.

Quy trình thường diễn ra như sau:

Cuộc họp ban đầu. Sau huấn luyện viên đã được lựa chọn, họ sẽ tổ chức cuộc họp ban đầu với khách hàng. Trong cuộc họp này, khách hàng và huấn luyện viên thảo luận về cách làm việc cùng nhau, triết lý và quy trình huấn luyện, mục tiêu, kết quả mong muốn và vấn đề hậu cần.

Đánh giá. Huấn luyện viên có thể nhận kết quả đánh giá từ công cụ Myers-Briggs Type Indicator, kết quả đánh giá 360 độ, hoặc các công cụ đánh giá mới được thiết kế gần đây. Huấn luyện viên cũng có thể chọn cách phỏng vấn kín các bên liên quan, bao gồm cả người quản lý, nhận báo cáo trực tiếp và phỏng vấn các đồng nghiệp. Việc thu thập thông tin phản hồi về khách hàng sẽ cung cấp cho huấn luyện viên các góc nhìn khác về người đó và giúp họ đạt được mục tiêu huấn luyện.

Thông tin phản hồi. Sau khi thu thập thông tin từ các cuộc phỏng vấn và/hoặc đánh giá, huấn luyện viên sẽ trình bày thông tin phản hồi, nêu bật một vài vấn đề nổi trội. Trong cuộc thảo luận này, khách hàng và huấn luyện viên sẽ chọn những lĩnh vực cần được giải quyết.

Xây dựng mục tiêu. Xây dựng mục tiêu từ kết quả phản hồi và từ các cuộc trò chuyện với khách hàng, người quản lý. Những mục tiêu này có thể được tổng hợp thành bản kế hoạch phát triển cá nhân hoặc bảng mục tiêu. Thước đo thành công với các kết quả

mong muốn cũng nên được đưa vào mục tiêu.

Huấn luyện viên và khách hàng bắt đầu tổ chức các cuộc gặp mặt định kỳ, làm việc hướng tới các mục tiêu. Khách hàng sẽ chọn chương trình làm việc, và cùng với huấn luyện viên xác định kết quả thành công cho buổi họp mặt. Huấn luyện viên làm việc với khách hàng bằng việc đặt câu hỏi, đưa ra lời nhận xét, dẫn dắt các hoạt động và phát triển các phương pháp thực hành mới để hỗ trợ cho mục tiêu và kết quả. Huấn luyện viên hiếm khi đưa ra lời khuyên, vì trong quy trình huấn luyện, khách hàng thường được xem là người tháo vát, sáng tạo và toàn diện. Huấn luyện viên hướng dẫn khách hàng thay vì chỉ đạo khách hàng.

Một số lời khuyên khi thuê huấn luyện viên

Trước

Xác định các nhân tố thành công và mục tiêu cho chương trình huấn luyện bằng cách đặt câu hỏi cho khách hàng tiềm năng và người quản lý của họ. Các kết quả nào dự kiến đạt được sau khi tham gia chương trình huấn luyện?

Cung cấp nhiều huấn luyện viên và hồ sơ lý lịch của họ để lãnh đạo tổ chức lựa chọn. Khuyến khích họ phỏng vấn huấn luyện viên để xác định xem ai là người phù hợp nhất với họ.

Sàng lọc một nhóm huấn luyện viên để lựa chọn. Mỗi huấn luyện viên nên có chứng chỉ huấn luyện của Liên đoàn Huấn luyện viên Quốc tế (ACC – Trợ lý Huấn luyện viên đạt chuẩn, PCC – Huấn luyện viên chuyên nghiệp đạt chuẩn, MCC – Huấn luyện viên cấp cao đạt chuẩn). Phỏng vấn các huấn luyện viên này để xác định sự phù hợp của họ đối với tổ chức, kinh nghiệm ở cấp độ tổ chức và kinh nghiệm ở cấp độ ngành nghề.

Xác định khả năng tiếp thu của người được huấn luyện. Người này sẵn sàng học hỏi hoặc thay đổi bản thân như thế nào? Thái độ của họ đối với quy trình này như thế nào, có cởi mở hay không?

Mô tả việc huấn luyện như một khoản đầu tư và một cơ hội tích cực cho sự phát triển. Đồng thời giải thích rằng đây là mối quan hệ riêng tư giữa huấn luyện viên và khách hàng. Là một chuyên viên nhân sự, bạn có thể kiểm tra định kỳ với khách hàng để xem tình hình diễn ra như thế nào, để biết khách hàng có đang nhận được kết quả mà họ cần hay không, v.v.

Tham khảo các năng lực cốt lõi của tổ chức.

Nhấn mạnh giá trị của cán bộ điều hành và vai trò của huấn luyện trong việc giúp họ phát triển.

Bố trí các huấn luyện viên khác nhau khi có xung đột lợi ích tiềm ẩn như là quan hệ báo cáo. Ví dụ, thu xếp huấn luyện viên riêng cho cấp dưới trực tiếp khác với người quản lý của họ.

Tránh hứa hẹn kết quả sau khi hoàn thành chương trình huấn luyện như thăng chức hoặc giao nhiệm vụ khác.

Soạn mẫu đơn tiếp nhận với đơn yêu cầu huấn luyện và thời gian huấn luyện.

Trong

Kiểm tra tình hình của khách hàng được huấn luyện sau khi chương trình bắt đầu, diễn ra và kết thúc.

Kiểm tra với người quản lý để biết khách hàng đang tiến bộ đến đâu.

Sau

Kiểm tra lại với khách hàng để xác định xem họ đã đạt được kết quả mong muốn hay chưa, và lấy thông tin phản hồi về huấn luyện viên.

Nếu huấn luyện viên chưa liên lạc với bạn sau khi chương trình kết thúc, bạn nên kết thúc quan hệ hợp tác kinh doanh về lĩnh vực huấn luyện.

Huấn luyện có thể là một nguồn tài nguyên quý giá và có lợi đối với từng cá nhân và tổ chức. Nếu khách hàng có tư duy cởi mở và tổ chức hỗ trợ tích cực cho hình thức phát triển kỹ năng lãnh đạo này, thì hoạt động huấn luyện có thể tạo ra kết quả bền vững.

Câu hỏi thảo luận

1. Làm thế nào để sử dụng hiệu quả hoạt động huấn luyện trong các tổ chức ngày nay? Hãy so sánh với cách sử dụng hoạt động huấn luyện trong quá khứ?
2. Quản trị nhân sự đóng vai trò gì trong quá trình huấn luyện?
3. Kể ra ba đến bốn lý do cho việc thuê huấn luyện viên.

4. Làm thế nào bạn có thể xác định liệu một khách hàng "có thể huấn luyện được hay không"?
5. Bạn nên tìm kiếm điều gì khi lựa chọn huấn luyện viên?
6. Mô tả một chương trình huấn luyện điển hình. Chương trình bắt đầu như thế nào? Một số bước trong quá trình huấn luyện là gì?

Thông tin về tác giả của chương

Jennifer Whitcomb là Huấn luyện viên cao cấp đạt chuẩn (MCC) và là Chuyên viên Tư vấn chính của Tập đoàn Trillium, một công ty có trụ sở tại San Diego cung cấp hoạt động huấn luyện do các cán bộ điều hành phụ trách, phát triển kỹ năng lãnh đạo và huấn luyện cố vấn. Bà là giảng viên của Chương trình huấn luyện kỹ năng lãnh đạo tại Đại học Georgetown.

Chương 25
Quản lý hiệu quả công việc

Michelangelo từng nói bên trong mỗi khối đá là một bức tượng đẹp. Chỉ cần loại bỏ các vật liệu dư thừa để tác phẩm nghệ thuật hiện ra. Khi áp dụng khái niệm này vào giáo dục (hoặc quản lý hiệu quả công việc), có thể thấy thật vô nghĩa khi so sánh các trẻ em (hoặc các nhân viên) với nhau. Thay vào đó, chúng ta nên tập trung vào việc gọt giũa viên đá thô để loại bỏ những vật cản trên con đường làm chủ bản thân. Hãy cho mỗi người một cơ hội để phát triển theo cách riêng thay vì đặt ra kỳ vọng phát triển. [1]

Mục đích của bất kỳ hệ thống quản lý hiệu quả công việc nào đều là đảm bảo rằng các nhân viên và tổ chức đang làm việc với năng suất tốt nhất: công việc tốt nhất của họ, sản phẩm hoặc dịch vụ tốt nhất của họ. Quản lý hiệu quả công việc cho từng nhân viên là một quá trình bắt đầu từ việc có mô tả rõ ràng bằng văn bản về vai trò và trách nhiệm của công việc. Vào ngày đầu tiên làm việc, các quản lý nên xác định tiêu chuẩn cho thành công, giải thích nhiệm vụ công việc, mong đợi và các hành vi liên quan đến công việc. Nhân viên nên nhận được một bản mô tả công việc. Các mục tiêu nên được thảo luận cùng nhau. Cuối cùng, nhân viên nên được biết về văn hóa công ty để họ có thể hiểu được như thế nào là thành công trong tổ chức mới.

Hội nhập nhân viên mới

Hãng phim hoạt hình Pixar dành nhiều thời gian với các nhân viên mới bắt đầu đi làm. Pixar nhấn mạnh rằng nhân viên mới sẽ không bị kỳ vọng phải thể hiện giá trị của họ ngay lập tức; họ đã được tuyển chọn vì Pixar biết họ rất tuyệt. Pixar muốn nhân viên của mình là một phần của cộng đồng và công ty. Công ty nhấn mạnh rằng nhân viên nên dành khoảng thời gian ban đầu để quan sát và tiếp thu mọi thứ xung quanh họ – dành thời gian để

nhận biết công ty hoạt động như thế nào. Điều này cho họ cơ hội để quan sát cách mọi người tiếp nhận phản hồi và nhận ra rằng công việc chỉ trở nên tốt hơn nhờ việc đó.[2]

Quản lý hiệu quả công việc đòi hỏi sự chú ý liên tục đến từng nhân viên, theo dõi và đánh giá hiệu quả công việc của họ theo các yêu cầu và tiêu chuẩn thành công của công việc. Điều này bao gồm ghi nhận và công nhận tất cả sự việc xảy ra trong suốt năm, cả tích cực và tiêu cực, và giải quyết các tình huống cần điều chỉnh hoặc cải thiện khi chúng xảy ra. Cách tiếp cận liên tục này đảm bảo rằng quản lý hiệu quả công việc là một quá trình, không phải là một sự kiện.

Quản lý hiệu quả công việc bao gồm sự xem xét kỹ lưỡng và đánh giá hiệu quả công việc, vốn là một phần không thể thiếu trong các hệ thống quản lý hiệu quả công việc, đang được nghiên cứu và cân nhắc lại cẩn thận. Một số tổ chức đang từ bỏ chúng để ủng hộ các phương pháp linh hoạt hơn. Hiểu cách tiếp cận truyền thống sẽ giúp giải thích các xu hướng mới nổi và định hướng tương lai của quản lý hiệu quả công việc.

Đánh giá và phương pháp đánh giá truyền thống

Có nhiều phương pháp đánh giá hiệu quả công việc khác nhau. Nhiều phương pháp trong số này đã tồn tại trong thời gian dài và được phát triển trong suốt thời đại công nghiệp. Bất cứ phương pháp nào mà một tổ chức có thể sử dụng cần được đảm bảo rằng nó phù hợp với sứ mệnh, giá trị và các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Những phương pháp này bao gồm:

- **Phương pháp xếp hạng danh mục** bao gồm nhiều loại khác nhau. Loại phổ biến và thường xuyên được sử dụng nhất là *thang đo đồ thị* , đánh giá nhân viên trên từng yếu tố hiệu quả công việc và trên hiệu quả tổng thể. Hai loại xếp hạng danh mục khác là *danh sách kiểm tra* với các từ hoặc câu mô tả đúng nhất về hiệu quả công việc của nhân viên có thể đo lường với các kết quả định lượng được, và *lựa chọn bắt buộc* với các câu mô tả đúng nhất/ít nhất về những đặc điểm và hiệu quả công việc của nhân viên.
- **Các phương pháp so sánh** so sánh hiệu quả công việc của nhân viên với người khác. Mặc dù chúng có thể hữu ích cho một số loại quyết định, chẳng hạn như khi các tổ chức phải đối mặt với việc giảm nguồn nhân lực, các công ty đang từ bỏ các phương pháp này. Có ba loại phương pháp so sánh: *xếp hạng* , nghĩa là liệt kê các nhân viên trong một nhóm

công việc từ cao nhất đến thấp nhất mà không xem xét mức độ khác nhau giữa mỗi nhóm; *so sánh cặp* , kết hợp và so sánh từng nhân viên với một đồng nghiệp khác, từng người một, sử dụng cùng một thang đo hiệu quả công việc; và đánh giá theo chỉ tiêu, trong đó người quản lý phải đặt một tỷ lệ nhân viên nhất định vào mỗi mục trong một số danh mục dựa trên hiệu quả công việc tổng thể mà không xem xét mức độ khác nhau.

- **Phương pháp tường thuật** đặc biệt tốn thời gian để sử dụng hàng ngày. Có hai loại tường thuật. Loại thứ nhất là *các bài tiểu luận* , đánh giá các đặc điểm cá nhân, công việc hoặc tổ chức liên quan đến hành vi và đóng góp của nhân viên. Thứ hai là *sự kiện quan trọng* , trong đó mô tả hành vi tạo nên sự khác biệt thành công hay thất bại của một tình huống công việc. Các sự kiện phải được ghi lại càng sớm càng tốt ngay sau khi xảy ra. Việc dẫn chứng bằng tài liệu cho các sự kiện như vậy có giá trị cho bất kỳ tổ chức nào, cho dù sử dụng phương pháp đánh giá hiệu quả công việc nào đi nữa.
- **Phương pháp đặc biệt** bao gồm *thang đánh giá neo hành vi* , là thang đo số được neo lại bởi các ví dụ tường thuật cụ thể về hành vi đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên cho một nhiệm vụ cụ thể, và *quản lý theo mục tiêu* , cho phép nhân viên và người quản lý đặt mục tiêu cho năm tới.

Một công cụ hoặc hình thức đánh giá hiệu quả công việc là một phần được thiết lập trong quy trình quản lý hiệu quả công việc tổng thể. Trên thực tế, có nhiều mẫu đánh giá hiệu quả công việc mà các tổ chức có thể tham khảo khi phát triển công cụ của riêng họ. Bạn có thể xem xét một số ví dụ và thu thập ý tưởng, nhưng hãy thận trọng để tránh việc mặc định dùng một trong những mẫu này. Nếu bạn muốn sử dụng một công cụ tương tự, hãy thiết kế công cụ phù hợp với tổ chức của bạn.

Thông thường, một hình thức đánh giá hiệu quả công việc sẽ liệt kê một số yếu tố hiệu quả công việc. Những yếu tố này phải có ý nghĩa đối với tổ chức của bạn, nếu không thì chúng không có liên quan. Nếu bạn đang đo lường điều gì, hãy chắc chắn rằng nó phản ánh nhu cầu của tổ chức bạn. Số lượng các yếu tố được sử dụng phải hợp lý với quy mô và văn hóa của tổ chức, khoảng từ 5 đến 10. Các yếu tố cụ thể cũng cần được xác định.

Phụ lục: Các yếu tố hiệu quả công việc mẫu.

Khía cạnh đánh giá hiệu quả công việc đang được tranh luận

nhiều nhất trong thời gian gần đây là hệ thống xếp hạng; ví dụ, loại thang đo đồ thị của phương pháp xếp hạng danh mục được mô tả ở trên. Nếu phương pháp này được thực hiện thì một tổ chức cần đảm bảo rằng các yếu tố đã chọn là có thể định lượng. Ví dụ, các yếu tố liên quan đến chất lượng, sản lượng hoặc an toàn là khách quan và có thể định lượng. Yếu tố như tư duy chiến lược hoặc độc lập là chủ quan và có thể thiên về người đánh giá hơn là nhân viên được đánh giá. Nếu sử dụng một thang xếp hạng thì tổ chức phải quyết định kiểu xếp hạng nào phù hợp nhất với nhu cầu của mình và cách định nghĩa từng loại xếp hạng. Ví dụ:

Kiểu xếp hạng	Ưu điểm	Nhược điểm
Ba hạng mức: vượt mong đợi, đạt mong đợi, dưới mức mong đợi.	Đơn giản, nhất quán, đạt/ không đạt.	Quá rạch ròi trắng đen, không có sự phán xét, không có sự biến đổi.
Bốn hạng mức: vượt mong đợi, đạt mong đợi, dưới mức mong đợi, không đáp ứng yêu cầu.	Không có quyết định trung lập, khiên cưỡng, khen thưởng sự tích cực.	Giảm phán đoán, nghiêng về các hạng mức cao hơn, không có hạng mức trung bình.
Năm hạng mức: xuất sắc, vượt mong đợi, đạt mong đợi, dưới mức mong đợi, không thể chấp nhận.	Dạng phân phối chuẩn, quen thuộc, tách biệt hạng mức xuất sắc.	Mức "C" dành cho người đạt hạng mức đạt mong đợi, có sự khác nhau về kỳ vọng của cán bộ quản lý và nhân viên.

→ Phụ lục: Mẫu xếp hạng và định nghĩa hiệu quả công việc.

→ Phụ lục: Mẫu đánh giá hiệu quả công việc.

Phụ lục: Mẫu xếp hạng và định nghĩa hiệu quả công việc.

Phụ lục: Mẫu đánh giá hiệu quả công việc.

Cẩn thận với các lỗi đánh giá

Xếp hạng không phải là cách làm không có rủi ro. Một nghiên cứu về điều mà các xếp hạng thực sự đo lường cho thấy rằng 62%

phương sai trong xếp hạng có thể được giải thích là do sự khác biệt về quan điểm của cá nhân người đánh giá. Hiệu quả công việc thực tế chỉ chiếm 21% của phương sai. [3] Các nhà quản lý cần tránh những lỗi đánh giá phổ biến này, chúng làm sai lệch tính khách quan theo hướng thiên vị hay không thiên vị. Chúng bao gồm:

Lỗi	Mô tả
Hiệu ứng lan truyền	Một phẩm chất nổi bật, hoặc khía cạnh tiêu cực, trở thành nền tảng của toàn bộ đánh giá.
Sự kiện quan trọng	Một tình tiết đơn lẻ, cho dù tích cực hay tiêu cực, được nhấn mạnh quá mức.
Tương phản	Nhân viên bị so sánh với một cá nhân khác chứ không phải so với một tiêu chuẩn được thiết lập. Người đạt hiệu quả công việc tốt có thể chịu thiệt thòi nếu bị so sánh với người đạt hiệu quả công việc xuất sắc.
Tương-tự-với-tôi	Một nhân viên tương tự như người quản lý được đánh giá thiên vị hơn những người khác có thái độ và kinh nghiệm khác biệt.
Ấn tượng đầu tiên/gần đây nhất	Một nhân viên được đánh giá dựa trên hiệu quả công việc vào đầu năm/ngay trước khi đánh giá hiệu quả công việc thay vì hiệu quả công việc trong suốt cả năm.
Dựa vào quá khứ	Người quản lý đánh giá hiệu quả công việc dựa vào đánh giá của những năm trước thay vì làm mới cách nhìn một cách khách quan.
Xu hướng bình quân	Người quản lý đánh giá tất cả nhân viên là trung bình mà không phân biệt các mức độ hiệu quả công việc.

Mặc dù hầu hết các lỗi này đều không rõ ràng, các quản lý nên nhận thức được chúng và nhận ra những lỗi mà họ có thể dễ mắc phải để tính khách quan không bị suy giảm.

XU HƯỚNG MỚI NỔI

Tại sao lại có sự phá bỏ phương pháp truyền thống trong đánh giá hiệu quả công việc?

Các phương pháp và cách tiếp cận hiện tại đều cứng nhắc với các biểu hiện:

- Phụ thuộc phong cách riêng của người đánh giá.

- Tập trung vào hình thức, không tập trung vào con người.
- Mang tính phán xét, không mang tính hỗ trợ hay phát triển.
- Tốn thời gian.
- Tập trung vào xếp hạng, không tập trung vào tương lai.
- Tạo thêm lo lắng, không gắn kết nhân viên.
- Không hữu ích trong các tổ chức hướng về dịch vụ và nhịp độ nhanh ngày nay.
- Buộc phải theo các mô hình trả lương theo quan niệm trái ngược với hiệu quả công việc thực sự.[4]

Cách chúng ta làm việc và bản chất công việc được thực hiện trong các tổ chức ngày nay đã thay đổi. Các tổ chức đang trở nên ít phân cấp hơn trong cấu trúc quản lý của họ. Sự tập trung vào đội nhóm diễn ra nhiều hơn, điều đó có nghĩa là phản hồi và thông tin đầu vào về hiệu quả công việc – hiệu quả công việc cá nhân và hiệu quả công việc của nhóm – có thể được tìm kiếm và cung cấp từ nhiều người chứ không chỉ từ một người quản lý nhân viên có quyền quản lý chính thức. Ngoài ra, các tổ chức đang nhận thấy rằng quy trình truyền thống về đánh giá hiệu quả công việc hàng năm là tốn thời gian và tốn kém.

Accenture[3] đang nằm trong một danh sách nhỏ nhưng nổi bật của các tập đoàn lớn đã có đủ trải nghiệm với cách xếp hạng bắt buộc, những công việc giấy tờ ngốn thời gian, và sự thất vọng nảy sinh giữa các cán bộ quản lý và nhân viên. Theo tập đoàn nghiên cứu quản lý CEB, 6% các công ty trong Fortune 500 đã không loại bỏ việc xếp hạng nhân viên.[5]

Liệu những lời chỉ trích này có nghĩa là tất cả các tổ chức nên từ bỏ phương pháp truyền thống? Đó là điều mà mỗi tổ chức phải tự quyết định. Một số tổ chức đang hoàn toàn đi theo cách tiếp cận mới trong khi một số khác đang tăng cường các thay đổi. Những điều mà một tổ chức nên xem xét là ngành nghề hoạt động của mình và bản chất công việc mà nhân viên trong tổ chức thực hiện. Có nhiều loại công việc vẫn có thể phù hợp với cách tiếp cận truyền thống, chẳng hạn như công việc sản xuất hoặc một số công việc ở các tổng đài chăm sóc khách hàng – công việc mang tính lặp đi lặp lại với rất ít cơ hội cho sự sáng tạo và trong đó các nhiệm vụ được thực hiện có khả năng định lượng cao.

Một ví dụ về phương pháp mới có thể được tìm thấy trong các thay đổi sâu rộng mà công ty tư vấn Deloitte đã thực hiện cho hệ thống quản lý hiệu quả công việc của họ vào năm 2015. Họ đã

chuyển sang một cách tiếp cận nhanh nhạy, kịp thời và cá nhân hóa hơn cho nhân viên. Deloitte đang dồn trọng tâm vào việc thúc đẩy hiệu quả công việc trong tương lai thay vì đánh giá những gì đã xảy ra trong quá khứ. Mục tiêu của hệ thống mới này là nhận ra hiệu quả công việc, thấy rõ hiệu quả công việc và thúc đẩy hiệu quả công việc của từng cá nhân. [6]

Để đạt được mục tiêu thứ hai, các trưởng nhóm được yêu cầu trả lời định kỳ, không chỉ một lần một năm, về bốn câu hỏi tập trung vào tương lai liên quan đến những gì họ sẽ làm với từng thành viên trong nhóm, thay vì những gì họ nghĩ về người đó. Hai câu hỏi sử dụng thang điểm năm từ mức "hoàn toàn đồng ý" đến "hoàn toàn không đồng ý" để đo lường:

1. Hiệu quả công việc tổng thể và giá trị duy nhất cho tổ chức: Với những gì tôi biết về hiệu quả công việc của người này, và nếu đó là tiền của tôi, tôi sẽ dành cho người này mức tăng lương và thưởng cao nhất có thể.

   Khả năng làm việc tốt với người khác: Với những gì tôi biết về hiệu quả công việc của người này, tôi sẽ luôn muốn có anh ấy hoặc cô ấy trong nhóm của mình.

2. Các câu hỏi còn lại sử dụng phản hồi có-hoặc-không để xác định:
3. Các vấn đề có thể gây tổn hại cho khách hàng hoặc nhóm: *Người này có nguy cơ đạt hiệu quả công việc thấp.*
4. Tiềm năng: *Người này đã đủ điều kiện để thăng chức ngay hôm nay.* [7]

Để hỗ trợ mục tiêu cuối cùng trong hệ thống của Deloitte –thúc đẩy hiệu quả công việc – thì những cuộc trò chuyện hay phản hồi thường xuyên giữa các nhân viên và trưởng nhóm là một phần không thể thiếu của quy trình.

CÁC YẾU TỐ CHUNG

Cho dù một tổ chức muốn giữ phương pháp truyền thống hay tìm kiếm một cách tiếp cận mới, có một số yếu tố cần xem xét – cụ thể là, phát triển mục tiêu, đánh giá hiệu quả công việc, cung cấp phản hồi, tài liệu và dữ liệu, và thúc đẩy hiệu quả công việc trong tương lai.

Xây dựng mục tiêu

Mục tiêu thiết lập định hướng cho tương lai và giúp xác định kết quả mong đợi. Để hiệu quả, chúng phải phù hợp với các mục tiêu của nhóm, phòng ban và tổ chức. Mục tiêu cần phải linh hoạt, cân nhắc đến những thay đổi trong điều kiện hoặc kế hoạch kinh doanh. Những thay đổi trong môi trường kinh doanh xảy ra với tốc độ nhanh hơn so với trước đây. Các tổ chức ngày nay đang xem xét và sửa đổi các mục tiêu trên cơ sở hàng quý để đảm bảo rằng nhân viên tập trung vào những gì quan trọng nhất trong suốt cả năm.

Mục tiêu được viết tốt khi:

- Sử dụng các động từ hành động, nêu rõ những gì sẽ được thực hiện và kết quả mong đợi.
- Có kết quả định lượng được, quan sát được hoặc kiểm chứng được.
- Bao gồm các hoạt động và kết quả nằm trong sự kiểm soát của nhân viên.
- Đảm bảo rằng các mục tiêu là thực tế nhưng đầy thử thách.
- Hỗ trợ các mục tiêu kinh doanh.
- Bao gồm các nhiệm vụ đóng góp cho trách nhiệm công việc hoặc hướng đến nhu cầu phát triển.
- Sử dụng các dòng thời gian hoặc các mốc quan trọng để đánh giá tiến độ.

Cuối cùng, các mục tiêu được viết tốt cần phải THÔNG MINH (SMART), có nghĩa là:

S (Specific) – cụ thể.

M (Measurable) – có thể đo lường được.

A (Attainable) – có thể đạt được.

R (Relevant) – có liên quan.

T (Trackable) – có thể theo dõi được.

Phụ lục: Thiết lập mục tiêu hiệu quả công việc

Đánh giá hiệu quả công việc

Đánh giá hiệu quả công việc là quá trình phân tích hoặc đánh giá để xác định hiệu quả của một nhân viên đang làm trong vai trò

hoặc công việc cụ thể mà anh ấy hoặc cô ấy thực hiện cho tổ chức. Kết quả sẽ thay đổi tùy thuộc vào bản chất công việc. Ví dụ, một nhân viên bán hàng có thể được đánh giá về việc đạt được doanh số hoặc số tiền nhất định, một đại diện dịch vụ khách hàng có thể được đánh giá về việc đạt được mức độ hài lòng nhất định của khách hàng, hoặc một cố vấn kỹ thuật có thể được đánh giá về việc phát triển và thực hiện hệ thống mới thành công.

- Đánh giá nhân viên dựa trên công việc của họ, nghĩa là yêu cầu cụ thể của vị trí. Xác định mức độ mà nhân viên đáp ứng các yêu cầu của vị trí bằng cách sử dụng các tiêu chí liên quan đến công việc và có thể đo lường được.
- Đánh giá nhân viên dựa trên thành tích của họ.
- Đánh giá nhân viên dựa trên mục tiêu và kỳ vọng.

Nếu có khoảng cách giữa những gì được mong đợi và những gì nhân viên đạt được thì các khoảng cách đó nên được xác định, ghi lại và thảo luận. Một kế hoạch để giải quyết những khoảng cách đó nên được phát triển, và kế hoạch đó cần xác định bất kỳ hành động nào để cải thiện, bao gồm cả nhu cầu phát triển. Tất nhiên, hiệu quả công việc của nhân viên có thể vượt xa những gì được mong đợi. Trong cả hai trường hợp, đó là lúc mà việc thúc đẩy hiệu quả công việc trong tương lai đóng vai trò quan trọng trong quản lý hiệu quả công việc.

Theo cách tiếp cận truyền thống, đánh giá hiệu quả công việc thường liên quan đến xếp hạng các yếu tố hiệu quả công việc. Với cách tiếp cận mới nổi, việc đánh giá hiệu quả công việc có thể mang ý nghĩa hơn cả sự phản ánh những giá trị của tổ chức. Việc một yếu tố hiệu quả công việc không thể định lượng không có nghĩa là nó không quan trọng. Thay vì đưa ra xếp hạng hoặc điểm số cho một yếu tố (hoặc giá trị), đánh giá hiệu quả công việc là cơ hội để giải thích cách nhân viên thể hiện một yếu tố nhất định hoặc sống theo giá trị của tổ chức. Ví dụ: "*Tư duy sáng tạo là một phần quan trọng trong công việc của bạn với tư cách là một nhà thiết kế và bạn đã thể hiện khả năng sáng tạo của mình với dòng sản phẩm mới mà bạn phát triển. Thông qua sản phẩm mẫu, bạn đã cho thấy sự đổi mới và khả năng sản xuất các sản phẩm theo cách hiệu quả về chi phí.*"

Nếu có những mong đợi về hành vi liên quan đến một công việc, điều quan trọng là những mong đợi đó được viết và truyền đạt rõ ràng về vai trò cụ thể. Nếu việc xếp hạng hiệu quả công việc đang được sử dụng, các tiêu chuẩn phù hợp với các xếp hạng đó cũng

cần được xác định rõ ràng. Điều này sẽ tạo điều kiện cho việc đánh giá khách quan nhằm giảm thiểu mọi thành kiến và cung cấp thông tin có ý nghĩa cho nhân viên. Ví dụ:

Hành vi	**Mong đợi về hành vi**		
Giao tiếp	Cấp độ nhân viên mới bắt đầu công việc: Kỹ năng giao tiếp hiệu quả bằng văn bản: kỹ năng viết cơ bản, có khả năng đọc và sửa bản in thử.		
	Tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả công việc		
	Dưới mức mong đợi	Đạt mong đợi	Vượt mong đợi
Hành vi	**Mong đợi về hành vi**		
	Ngay cả khi được hướng dẫn, vẫn không chuẩn bị được các thông tin tuyên truyền đơn giản một cách kịp thời và chính xác; sản phẩm công việc đòi hỏi phải sửa đổi từ mức độ vừa đến nhiều.	Với sự hướng dẫn, chuẩn bị các thông tin tuyên truyền đơn giản một cách kịp thời và chính xác; sản phẩm công việc chỉ đòi hỏi sự sửa đổi ở mức tối thiểu.	Độc lập chuẩn bị thông tin tuyên truyền một cách kịp thời, rõ ràng và chính xác; sản phẩm công việc đòi hỏi sự sửa đổi rất ít, nếu có.

Phản hồi và trao đổi về hiệu quả công việc

Đánh giá hiệu quả công việc trả lời một câu hỏi quan trọng, cơ bản cho nhân viên: "Tôi đang làm việc như thế nào?" Con người muốn nhận phản hồi, một số người muốn nhận thường xuyên hơn những người khác, bởi vì phản hồi cung cấp [8] :

- Sự yên tâm rằng họ đang đóng góp và làm những điều đúng đắn.
- Nhận thức về tác động của hiệu quả công việc đối với kết quả mong muốn, chẳng hạn như sự hài lòng của khách hàng.
- Một thước đo về sự đầy đủ của hiệu quả công việc (chất

lượng, số lượng, tốc độ, v.v.).

- Sự công nhận về tầm quan trọng và giá trị của hiệu quả công việc của họ đối với tổ chức.

Trong suốt giai đoạn phản hồi, người quản lý đang hỏi và trả lời các câu hỏi sau:

- Cái gì?
  - Hành vi không hiệu quả là gì?
  - Điều gì đang hoạt động hiệu quả?
  - Kỳ vọng không được đáp ứng là gì?
  - Kỳ vọng đang được đáp ứng là gì?
- Vậy thì sao?
  - Tác động là gì?
  - Tại sao nó trở thành vấn đề? Tại sao nó tuyệt vời?
- Giờ phải làm gì?
  - Cá nhân có thể làm gì khác biệt để đạt được kết quả mong muốn?
  - Nếu không, hậu quả là gì?

Phản hồi nên được tiếp diễn. Phản hồi thường xuyên cho nhân viên biết họ đang đóng góp và đóng góp của họ có giá trị. Đó là những điều sẽ động viên và giữ chân mọi người. Cung cấp thông tin phản hồi về những thành tựu hàng ngày có tác động rất mạnh mẽ, thay vì chờ đợi cho đến khi hiệu quả công việc vượt trội hoặc nhận thấy không hiệu quả hoặc, tệ hơn, mỗi năm một lần. Để đạt hiệu quả, phản hồi phải là một quá trình giao tiếp hai chiều:

- Trách nhiệm của người quản lý bao gồm cung cấp phản hồi một cách xây dựng, thẳng thắn và kịp thời.
- Trách nhiệm của nhân viên bao gồm tìm kiếm phản hồi để đảm bảo họ hiểu cách họ đang thực hiện công việc và phản ứng tích cực đối với phản hồi mà họ nhận được.

Tổ chức các cuộc hội thoại về hiệu quả công việc liên tục và hiệu quả giữa các quản lý và nhân viên có lẽ là yếu tố quyết định quan trọng nhất cho thấy một hệ thống quản lý hiệu quả công việc có đạt được lợi ích tối đa hay không. [9]

Các tổ chức từ bỏ việc phản hồi dựa trên cách xếp hạng danh mục đang nhận thấy rằng các cuộc thảo luận về quản lý hiệu quả công

việc mang tính tiêu cực. Nếu không có bảng xếp hạng để làm trọng tâm trong cuộc hội thoại, các cán bộ quản lý có thể gặp khó khăn hơn khi cần đưa ra một thông điệp rõ ràng.[10] Điều này thật đáng tiếc. Mục đích của phản hồi và thảo luận về hiệu quả công việc không bao giờ là để biện minh cho một thứ hạng hay điểm số nào; thay vào đó là để cung cấp thông tin phản hồi có chất lượng.

Người cán bộ quản lý, trưởng nhóm, thậm chí là đồng nghiệp phải cảm thấy dễ chịu với việc đưa ra phản hồi có chất lượng. Tuy nhiên, những cuộc trò chuyện này không tự nhiên diễn ra đối với nhiều cá nhân. Sau đây là những hướng dẫn có thể hữu ích:

- Tạo bầu không khí tích cực, cởi mở.
- Hãy chắc chắn có dư dả thời gian cho cuộc họp, và không cho phép xảy ra sự gián đoạn.
- Tham gia đối thoại. Lắng nghe quan điểm của nhân viên.
- Cung cấp thông tin cụ thể và tránh những phát biểu chung chung, mơ hồ. Ví dụ: *"Bạn đã không thể cung cấp các thông số kỹ thuật của sản phẩm đúng hạn, điều đó thể hiện sự chuẩn bị kém và dẫn đến việc sử dụng vượt ngân sách cho phép."*

Chương 26 (Các cuộc hội thoại quan trọng) có hướng dẫn bổ sung.

Kể từ khi thành lập vào những năm 1860, Kimberly-Clark, một công ty đa quốc gia hàng đầu đã liên tục được công nhận là nơi làm việc tuyệt vời vì các giá trị và cam kết mạnh mẽ với nhân viên của mình. Khi công ty phát triển trên toàn cầu, ban lãnh đạo đã xác định được các khoảng cách liên quan đến quản lý hiệu quả công việc. Để giải quyết những khoảng cách này, công ty đã triển khai một hệ thống quản lý hiệu quả công việc để hỗ trợ nhân viên của họ trên toàn cầu. Hệ thống không chỉ cho phép phản hồi được cung cấp từ người quản lý đến nhân viên mà còn cho phép phản hồi được chia sẻ giữa các đồng đội. Hệ thống được triển khai bằng 18 ngôn ngữ và được tùy chỉnh theo quy trình làm việc ở mỗi quốc gia.

Là một người sử dụng hệ thống, Giám đốc Điều hành Kimberly-Clark, Tom Falk tuyên bố: "Để đạt chiến thắng, chúng tôi phải đặt ra các mục tiêu rõ ràng về hiệu quả công việc và khả năng lãnh đạo cần thiết để tạo ra một Kimberly-Clark mạnh hơn, nhanh hơn. Quy trình quản lý hiệu quả công việc của chúng tôi là một phần quan trọng của mục tiêu này."[11]

Tài liệu và dữ liệu

Sự hợp lý hóa mạnh mẽ cho công cụ đánh giá hiệu quả công việc truyền thống là việc cung cấp tài liệu cho các quyết định quản lý trong tương lai, chẳng hạn như tăng lương ngoài chu kỳ, thăng chức hoặc chấm dứt công việc. Tuy nhiên, nhiều chuyên gia nhân sự, khi gặp phải yêu cầu của người quản lý về việc chấm dứt hợp đồng với nhân viên vì hiệu quả công việc, đã lúng túng sau khi xem xét phần đánh giá hiệu quả công việc hàng năm gần nhất, chúng không có gì ngoài những nhận xét và xếp hạng tích cực. Rõ ràng, điều đó không hề an toàn.

Tài liệu về hiệu quả công việc của nhân viên và các cuộc hội thoại với nhân viên về hiệu quả công việc, dù tích cực hay tiêu cực, cần được tạo lập và lưu trữ. Vì các tổ chức đang chuyển sang đánh giá và thảo luận đưa phản hồi thường xuyên hơn với nhân viên, nên không có lý do gì để không chuẩn bị bản đánh giá một trang giấy đề cập những đóng góp của nhân viên. Cùng nảy sinh với việc thiết kế lại các hệ thống quản lý hiệu quả công việc là việc sử dụng công nghệ mới để nắm bắt và phân tích thông tin liên quan đến hiệu quả công việc.

General Electric (GE) đã giới thiệu một ứng dụng điện thoại gọi là PD@GE mà nhân viên sử dụng để đánh giá cả cấp dưới và cấp trên nhằm tạo điều kiện cho phản hồi thường xuyên hơn.[12] Công ty tư vấn Accenture cũng đang xây dựng một ứng dụng độc quyền để dễ dàng lập biểu đồ cho các cuộc thảo luận hiệu quả công việc đang diễn ra. Ngành nhân sự đang ngày càng hướng đến dữ liệu và phân tích, vì vậy khả năng tận dụng công nghệ để nắm bắt thông tin này vừa có thể giúp xác định các khu vực rắc rối mà trong đó những băn khoăn xuất hiện nhiều lần, vừa có thể nhắm mục tiêu vào các chương trình phát triển. Việc đưa các thông tin kịp thời vào trong một ứng dụng kỹ thuật số có khả năng bảo vệ pháp lý lớn hơn xung quanh các quyết định liên quan đến việc làm của người nhân viên. [13] Tất nhiên, các quản lý và nhân viên cũng sẽ cần được đào tạo về cách sử dụng các ứng dụng đó phù hợp để đảm bảo chúng không bị lạm dụng và đem lại hiệu quả. Thông tin trên các ứng dụng như vậy nên được sử dụng để tạo điều kiện, chứ không thể thay thế các cuộc đối thoại trực tiếp.

Thúc đẩy hiệu quả công việc trong tương lai

Khi các nhà quản lý đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên, họ sẽ xác định xem nhân viên có đang gặp bất kỳ khoảng cách nào không hay nhân viên đang vượt kỳ vọng về hiệu quả công việc.

Dù kết luận của người quản lý là gì, những câu hỏi tiếp theo mà anh ấy hoặc cô ấy nên hỏi là *"Còn về tương lai thì sao? Làm thế nào để tổ chức hỗ trợ nhân viên phát triển trong vai trò hiện tại của mình hoặc chuẩn bị cho vai trò trong tương lai?"*

Nếu có những khoảng cách trong hiệu quả công việc, nhân viên thường được đưa vào một kế hoạch cải thiện hiệu quả công việc. Đây là những kế hoạch tích cực có thể và nên được thực hiện bất cứ lúc nào. Chúng tập trung vào những khoảng cách hoặc cơ hội cụ thể và đề cập những điều có thể thực hiện được để khắc phục thiếu sót.

Các kế hoạch cải thiện hiệu quả công việc có từ ba đến năm nhiệm vụ cần phải được thực hiện. Mỗi kế hoạch nên bao gồm:

- Một định nghĩa về nhiệm vụ trong đó mô tả cụ thể những gì cần phải hoàn thành.
- Một kế hoạch hành động mô tả cách hoàn thành nhiệm vụ và cách đo lường kết quả.
- Ngày dự kiến phải hoàn thành nhiệm vụ.

Sau khi đánh giá một kế hoạch cải thiện hiệu quả công việc được đề xuất với phòng nhân sự, người quản lý hỏi: "Chúng ta sẽ làm gì nếu nhân viên thực hiện mọi thứ theo kế hoạch?" Một cách ngạc nhiên, trưởng phòng nhân sự trả lời: "Đó chính là mục tiêu. Một kế hoạch cải thiện hiệu quả công việc đơn giản chỉ như vậy: là con đường hướng đến sự cải tiến, không phải là con đường dẫn đến sự chấm dứt."

Khi một nhân viên nản chí, chúng ta rất dễ tập trung vào những gì anh ấy hoặc cô ấy làm sai. Tuy nhiên, có thể có các yếu tố khác góp phần vào vấn đề này, chẳng hạn như:

- **Đào tạo.** Nhân viên mới có đang được đào tạo bởi một nhân viên có kinh nghiệm, hành động nhanh chóng và nắm vững thông tin quan trọng không? Người đào tạo có đang huấn luyện trong hoàn cảnh đang được yêu cầu phải hoàn thành công việc đúng hạn không? Nói cách khác, việc đào tạo đã diễn ra, nhưng việc học tới nơi tới chốn lại không thành.
- **Đồng nghiệp và người ủy nhiệm.** Có phải những người khác không giữ đúng trách nhiệm của họ trong cuộc thương lượng, bỏ lỡ các cuộc họp, hoặc quên làm việc?
- **Khách hàng.** Các khách hàng không đơn giản và dễ đối phó. Có phải họ là một phần của vấn đề?

- **Cuộc sống**. Có những yếu tố khác, chẳng hạn như bệnh tật, gia đình, xe cộ, hoặc thú cưng, đang ảnh hưởng đến khả năng tập trung vào nhiệm vụ của nhân viên không?

Không có biến động nào trong số các biến động này loại bỏ trách nhiệm của nhân viên trong việc đáp ứng kỳ vọng về hiệu quả công việc. Tuy nhiên, chúng ảnh hưởng đến cách người quản lý tiếp cận các vấn đề về hiệu quả công việc và phải được xem xét trước khi nhân viên phải chịu trách nhiệm. Ngoài các vấn đề trên, người quản lý cũng nên đặt những câu hỏi: [14]

- *Các công việc mà t ôi phân công có rõ ràng không?*
- *Tôi có sẵn sàng hỗ trợ nhân viên những lúc cần thiết không?*
- *Tôi có đưa ra thời hạn hợp lý dựa trên khối lượng công việc của nhân viên không?*
- *Nhân viên cần gì ở tôi để thực hiện nhiệm vụ này thành công?*
- *Nhân viên có đủ các nguồn lực cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ không?*
- *Có tình huống giảm nhẹ nào mà không dễ thấy ảnh hưởng đến khả năng của nhân viên trong việc đáp ứng mong đợi về hiệu quả công việc không?*
- *Các dữ kiện cụ thể của vấn đề hiệu quả công việc này là gì?*
- *Tôi có thiết lập một quy trình khả thi để theo dõi tiến trình của nhân viên trong nhiệm vụ này không? Tôi có hỗ trợ quy trình bằng cách sẵn sàng và hỗ trợ khi nhân viên cần sự giúp đỡ hoặc góp ý của tôi không?*
- *Tôi đã giải quyết c ác vấn đề hiệu quả công việc tương tự với các nhân viên khác trong quá khứ như thế nào?*
- *Tôi có đang tiếp cận tình huống này với mục tiêu tạo cơ hội cho nhân viên này thành công trong tương lai không?*

Phụ lục: Kế hoạch cải thiện hiệu quả công việc.

Thúc đẩy hiệu quả công việc trong tương lai, không đơn thuần cải thiện hiệu quả công việc, là một mục tiêu mạnh mẽ mà tất cả các tổ chức nên nắm lấy. Nó trở thành điều cốt lõi trong quản lý hiệu quả công việc. Hãy nhìn nhận các điểm mạnh và tận dụng tài năng của nhân viên. Phát triển cá nhân cùng với tổ chức. Học hỏi và cải tiến liên tục là điều cần thiết cho sự thành công của bất kỳ tổ chức nào. Đừng cho rằng những người làm việc tốt không cần được khuyến khích để tiếp tục phát triển. Hãy dồn năng lượng vào

việc truyền cảm hứng cho mọi người.

Chương 23 (Các phương pháp tốt nhất để phát triển nhân viên).

TRIỂN KHAI MỘT QUY TRÌNH ĐÁNH GIÁ

Khi bạn thiết kế và thực hiện đánh giá hiệu quả công việc, hãy xem xét:

- Quy trình đánh giá có phù hợp với các hệ thống nhân sự khác không? Các yếu tố hiệu quả công việc, hành vi và năng lực có giống như các yếu tố được sử dụng cho tuyển dụng, bố trí nhân sự, và phát triển không?
- Các cá nhân chủ chốt có tham gia thiết kế quy trình không? Họ có tham gia vào quá trình thực hiện hay không?
- Bạn đã thực hiện một thử nghiệm thí điểm để đánh giá quy trình và cải thiện chưa? Bạn đã nhận diện những thiếu sót và sửa chữa? Bạn có chắc chắn rằng các quản lý và nhân viên trong nhóm thí điểm hiểu và hỗ trợ quy trình này?
- Bạn đã truyền đạt những gì bạn đang làm để các quản lý và nhân viên hiểu chưa?
- Bạn đã đào tạo nhân viên và người quản lý về vai trò và trách nhiệm của họ chưa?

Một kế hoạch tuyên truyền tốt là chìa khóa để gắn kết nhân viên và người quản lý. Công khai các câu hỏi và câu trả lời thường gặp (FAQ) là một cách bổ sung để gắn kết nhân viên và giảm bớt sự lo lắng. Việc đào tạo nhân viên và quản lý đảm bảo rằng họ được khuyến khích sử dụng hệ thống và sẽ sử dụng nó một cách hiệu quả. Các chủ đề có thể bao gồm vai trò và trách nhiệm, thiết lập mục tiêu, cung cấp và tìm kiếm phản hồi, và cách sử dụng công cụ đánh giá hoặc hệ thống tự động. Đào tạo trong lớp học là hình thức được nhiều người ưa thích bởi hình thức này có thể đào tạo cả hai nhóm về cách cung cấp và nhận phản hồi hiệu quả, đồng thời cho họ cơ hội thực hành.

CÂN NHẮC VỀ CÁC THẾ HỆ

Khi các thế hệ trẻ hơn bước vào nơi làm việc, họ mang theo những mong đợi khác nhau. Những sự khác biệt này tác động đến cách họ nhìn thế giới, cách họ cần và muốn được quản lý. Để quản lý hiệu quả công việc, các quản lý cần nhận thức được một số sự khác biệt cơ bản của các thế hệ này.

Con người là khác biệt và những cá nhân là độc nhất, nhưng những trải nghiệm chung hình thành nên tư duy của thế hệ. Chúng ta hình thành hầu hết các quan điểm của mình trong 10 đến 15 năm đầu đời dựa vào những gì đang xảy ra trong xã hội và thế giới bên ngoài trong suốt thời gian đó.

Thế hệ Baby Boom vẫn là một lực lượng lao động tại nơi làm việc. Các tổ chức thông minh sẽ tiếp tục thu hút thế hệ này ngay cả khi họ chuẩn bị nghỉ hưu vì họ sở hữu rất nhiều sự lạc quan, kiến thức thể chế và vốn trí tuệ. Thế hệ X có khả năng thích nghi, tự lực, thực tế và sáng tạo. Họ yêu thích công nghệ, tự tin đối mặt với quyền lực và sẵn sàng nắm bắt sự đa dạng. Họ tìm kiếm sự cân bằng và sự linh hoạt trong cuộc sống của họ. Họ muốn thấy kết quả và có thể lảng tránh các quy tắc để đạt được kết quả. Họ học nhanh và muốn phát triển, học hỏi, huấn luyện không ngừng, họ muốn các công việc nhiều thử thách và sự đổi mới.

Thế hệ Y có kỳ vọng và lòng tự trọng cao, họ tự tin, có mục tiêu và bao quát, vì họ được nuôi dưỡng với sự đa dạng. Họ là những người am hiểu công nghệ và có thể làm việc đa nhiệm.

Thế hệ này cần một cách tiếp cận giao dịch khi làm việc với nhà tuyển dụng. Việc họ dễ dàng nắm bắt công nghệ khiến họ trở thành chuyên gia về mọi thứ và là mục tiêu tốt cho các phương pháp chiến lược đúng thời điểm để tư duy, học hỏi và giao tiếp.

Sự hài lòng tức thời

Stephen P. Seaward, giám đốc phát triển nghề nghiệp của trường Saint Joseph ở West Hartford, Connecticut, nhận xét:

Phần lớn thế hệ Y chưa từng trải qua cuộc sống không có lò vi sóng, máy tính, thẻ ATM hoặc điều khiển vô tuyến... Nhiều người sở hữu chiếc điện thoại di động đầu tiên ở tuổi thiếu niên và được cha mẹ thanh toán hóa đơn. Sự hài lòng tức thời này... có thể đã khiến họ nuôi những kỳ vọng không thực tế liên quan đến việc thiết lập mục tiêu và lập kế hoạch. Điều đó, kết hợp với ảnh hưởng cực đoan từ cha mẹ, có thể cản trở việc giải quyết vấn đề sáng tạo và ra quyết định.[15]

NHỮNG CÂN NHẮC VỀ PHÁP LÝ

Chương 3 (Khung pháp lý về quyền của người lao động).

Phụ lục: Hướng dẫn thu thập tài liệu về các vấn đề tại nơi làm việc.

Trong thời gian chuẩn bị đánh giá hiệu quả công việc, một người quản lý sẽ tạo tài liệu liên quan đến nhân viên. Đánh giá được chuẩn bị sơ sài có thể bị sử dụng làm bằng chứng cho thấy sự đối xử không nhất quán với nhân viên. Tuy nhiên, tài liệu tốt có thể hỗ trợ cho quyết định thực hiện một hành động bất lợi đối với nhân viên, chẳng hạn như điều chuyển công việc, giáng chức hoặc chấm dứt công việc.

Để đảm bảo rằng việc đánh giá hiệu quả công việc được bảo vệ về mặt pháp lý, chúng phải hợp lý, dễ hiểu, được chấp nhận là khách quan và công bằng, và tập trung vào các hoạt động và hành vi liên quan đến công việc. Các bản đánh giá không nên đề cập đến các đặc điểm có thể liên quan đến chủng tộc, giới tính, tuổi tác hoặc bất kỳ sự bảo vệ pháp lý nào khác. Cuối cùng, chúng cần phải đáng tin cậy hoặc nhất quán. Nếu cùng một nhân viên được đánh giá bởi nhiều quản lý khác nhau trong cùng giai đoạn đánh giá, kết quả đánh giá sẽ khá nhất quán nếu công cụ và quy trình đáng tin cậy. Các tổ chức nên xem xét việc có nên tạo một quy trình kháng cáo chính thức nếu một nhân viên cảm thấy rằng đánh giá của anh ấy hoặc cô ấy không công bằng hoặc thiếu sự khách quan.

Câu hỏi thảo luận

1. Một số lựa chọn chiến lược chủ yếu mà các tổ chức nên thực hiện trong việc thực thi đánh giá hiệu quả công việc là gì?
2. Công ty có thể thực hiện những bước nào để đảm bảo hệ thống quản lý hiệu quả công việc của mình phản ánh sứ mệnh và giá trị của công ty?
3. Một số giá trị không thể định lượng được là gì (ví dụ: bạn thể hiện các hành vi hoặc không)? Làm thế nào để đánh giá những giá trị ấy?
4. Tổ chức của bạn phản hồi thế nào với các xu hướng mới nổi liên quan đến quản lý hiệu quả công việc?
5. Nếu một tổ chức bãi bỏ việc đánh giá hiệu quả công việc, thì họ nên làm gì thay vào đó?

Chương 26
Các cuộc hội thoại quan trọng

Mặc dù những nhân viên Starbucks bán cà phê, các loại đồ uống và thực phẩm khác, nhưng họ thực sự là hiện thân gần nhất cho truyền thống hàng thế kỷ về những quán giải khát có lẽ đã bắt đầu ở Trung Đông, tại các thành phố như Bagdad và Tehran. Những quán này không chỉ bán đồ ăn thức uống mà còn là nơi trò chuyện, đọc, viết, chơi trò chơi và bây giờ là lướt mạng. Vì vậy, mặc dù hoạt động kinh doanh của Starbucks tập trung vào giải khát, môi trường mà nó đã tạo ra và tái tạo trong hàng ngàn quán cà phê trên toàn cầu thực sự đang kiến tạo một nơi thoải mái để trò chuyện - chủ yếu là để duy trì truyền thống hàng thế kỷ. [1]

Các cuộc hội thoại quan trọng diễn ra khi người quản lý và/hoặc chuyên gia nhân sự phải:

- Thực hiện phỏng vấn với một nhân viên có triển vọng.
- Thảo luận về hiệu quả công việc.
- Cung cấp thông tin phản hồi.
- Kỷ luật một nhân viên.
- Giới thiệu một nhân viên với Chương trình hỗ trợ nhân viên (EAP).
- Giải quyết mâu thuẫn hoặc thương lượng.
- Khen ngợi một nhân viên hoàn thành công việc tốt.
- Điều tra một vấn đề.
- Thực hiện công việc quản lý, cho dù tích cực hay tiêu cực (ví dụ, thông báo với nhân viên rằng anh ấy hoặc cô ấy được tăng lương hoặc được bổ nhiệm lại ở vị trí ít trách nhiệm hơn).

Trong thời đại của điện thoại thông minh và iPad, chúng ta gửi thư điện tử và gửi tin nhắn như cách để giao tiếp. Chúng ta đăng lên Twitter những dòng tin ngắn gọn và đi thẳng vào trọng tâm, chỉ trong 140 ký tự. Tất cả những điều này đều là sự giao tiếp một chiều. Chúng không thay thế cho các cuộc hội thoại.

Hội thoại là một cuộc đối thoại hai chiều, nơi thông tin được cung cấp và tiếp nhận. Các cuộc hội thoại quan trọng bởi vì chúng [2] :

- Giúp chúng ta giữ liên lạc với nhau.
- Giúp chúng ta kết nối với những người khác theo những cách thuyết phục.
- Cho phép chúng ta tìm hiểu những gì đang xảy ra với các nhân viên, đồng nghiệp và các bên liên quan.

Mục tiêu của một cuộc hội thoại hiệu quả là có một kết quả tích cực. Những ý tưởng mới sẽ được khuyến khích, mọi người sẽ cởi mở tiếp cận các phương pháp khác nhau, và sẽ có cơ hội cho mọi người thảo luận về những sự bất đồng và giải thích các quan điểm khác nhau. Để thực hiện cuộc hội thoại quan trọng trong công việc, chúng ta cần chuẩn bị một vài điểm. Có một cách để chuẩn bị cho các cuộc hội thoại tiếp theo và trong tương lai, đó là hiểu cấu trúc của một cuộc hội thoại.

Lời khuyên về Thư điện tử	
Sử dụng thư điện tử khi: • Đối tượng của bạn phải nhận được thông điệp. • Đối tượng của bạn ở xa. • Thông điệp cần phải được ghi chép. • Nhiều người cần phải nhận được thông điệp. • Cần có phản hồi nhanh nhưng không tức thì. • Cần có thời gian để soạn thông điệp.	Tránh dùng thư điện tử khi: • Cần có phản hồi ngay lập tức. + Không phải ai cũng kiểm tra thư điện tử thường xuyên. + Không phải ai cũng có thể truy cập thư điện tử liên tục. + Một số cá nhân trì hoãn. • Thông điệp có thể bị hiểu lầm. • Sự đối thoại là cần thiết. • Thông tin nhạy cảm (tin xấu, thông tin bảo mật, thông tin bản quyền). • Bạn bị kích động (nổi nóng).

THU THẬP THÔNG TIN TỐT

Thông tin tốt có liên quan đến vấn đề chúng ta có - chủ đề của các cuộc hội thoại. Học cách đặt câu hỏi mở theo phương thức khuyến khích sự dễ chịu và làm cho người khác thoải mái là giải pháp cốt lõi để đáp ứng mục đích này. Ví dụ:

- Hãy nói cho tôi biết thêm.
- Hãy giúp tôi hiểu rõ hơn.
- Bạn có thể nói thêm một chút về cách bạn nhìn nhận mọi việc không?
- Hãy cho tôi biết tại sao điều này lại quan trọng.

Hãy gợi mở và thăm dò. Đặt những câu hỏi về ai, cái gì, khi nào, ở đâu và tại sao, và làm rõ thuật ngữ và những từ viết tắt. Việc yêu cầu thông tin cụ thể hoặc có liên quan cũng quan trọng. Ví dụ:

- Điều gì khiến bạn nói như thế?
- *Bạn có thể cho tôi một ví dụ?*
- Điều đó diễn ra như thế nào?

Điều quan trọng không kém là làm cho cuộc hội thoại và quá trình suy nghĩ được liên tục. Quá nhiều câu hỏi và sự can thiệp có thể phá vỡ luồng chảy này. Mặc dù bạn cần kiểm soát thời gian và cuộc thảo luận, đừng kiểm soát hướng thảo luận. Nói quá nhiều có thể là một rào cản làm xói mòn sự giao tiếp.

Để thúc đẩy người khác chia sẻ thông tin cụ thể, hãy sử dụng những câu thăm dò sau [3] :

- Vui lòng chia sẻ các chi tiết với tôi.
- Bạn có thể cho tôi một ví dụ cụ thể về những gì đã xảy ra?
- Bạn có một tình huống đặc biệt trong tâm trí không?
- Chính xác thì bạn mong muốn tôi làm gì?

Tất cả chúng ta đều nhìn thế giới theo cách khác nhau bởi vì tất cả chúng ta đều tiếp nhận thông tin khác nhau, vốn bị ảnh hưởng bởi những trải nghiệm trong quá khứ, và đưa ra kết luận khác nhau dựa trên thông tin và trải nghiệm của chính chúng ta. Hãy tự hỏi mình, *"Những thông tin nào mà họ có, nhưng tôi lại không có, dẫn họ đến kết luận đó?"* .Hãy nhớ rằng có những rào cản trong giao tiếp bao gồm văn hóa, giới tính, tuổi tác, giáo dục, kỹ năng, kinh nghiệm, kiến thức, nhận thức về phong cách, và thái độ.

Phụ lục: Checklist cho việc thu thập các dữ kiện.

KHUYẾN KHÍCH ĐỐI THOẠI

Việc lắng nghe và khuyến khích các phản ứng và đề xuất rất quan trọng. Hãy cho phép bên kia đưa ra góp ý và đề xuất. Hãy để người khác nêu quan điểm của họ mà không tranh cãi hoặc phòng thủ. Hãy sẵn sàng điều chỉnh quan điểm của bạn, nếu cần thiết. Vì bạn đang tạo ra sự trao đổi thông tin hai chiều, hãy linh hoạt trong việc ai sẽ đặt câu hỏi và ai sẽ nêu lên những băn khoăn hoặc cung cấp thông tin đầu tiên.

Bạn có thể khuyến khích đối thoại bằng cách:

- *Tỏ ra dễ chịu. Điều đó sẽ giúp những người khác cảm thấy dễ chịu.*
- *Hỏi quan điểm của người khác. Đề nghị người khác đóng góp và đưa ý kiến chính là sự biểu dương dành cho họ.*
- *Thể hiện sự nhạy cảm. Lắng nghe những phát biểu có thể đem đến thông tin mới hoặc bổ sung.*
- *Kiểm tra sự hiểu biết bằng cách lặp lại, diễn giải và dành thời gian để ngẫm nghĩ trước khi đưa ra phản ứng tức thì của bạn. Đừng mặc định rằng mọi người đều nhìn nhận mọi việc giống như bạn.*
- *Sử dụng các kỹ năng lắng nghe. Hãy kiên nhẫn.*

Hãy ý thức rằng sự yên lặng giúp bạn có thời gian ngẫm nghĩ và tư duy về thông tin bạn đã nhận được và xác định các câu hỏi bổ sung. Đừng suy diễn điều đó là tiêu cực. Hãy lắng nghe sự yên lặng. [4]

HÃY LÀ NGƯỜI LẮNG NGHE TÍCH CỰC

Lắng nghe tích cực là sự nỗ lực có chủ ý để hiểu thông điệp của người khác từ quan điểm của người đó, chú ý đến tất cả các tín hiệu bằng lời nói và không bằng lời nói, làm rõ nghĩa khi bạn không hiểu, diễn đạt lại và thể hiện mong muốn của bạn trong việc hiểu những điều đang được nói.

- Nghe để học hỏi. Hãy quan tâm và thể hiện điều đó.
- Tìm kiếm sự thấu hiểu. Lắng nghe từng lời và làm rõ sự hiểu của mình.
- Hãy tắt bộ lọc nghe của bạn. Đừng cho phép bản thân nghĩ về bất cứ điều gì ngoại trừ những gì người nói đang nói.
- Kiên nhẫn. Tránh ngắt lời người nói trong khi họ đang giải

thích.

- Giữ lại mọi phán xét cho đến khi bạn có tất cả dữ kiện.
- Tập trung vào nội dung cũng như những thông điệp được truyền tải.
- Chú ý đến các tín hiệu phi ngôn ngữ.
- Ý thức rằng lắng nghe không phải là chờ đến lượt bạn nói. Việc không nói chuyện không đồng nghĩa với việc lắng nghe. Sự tạm dừng trong suốt cuộc thảo luận của bạn có thể gợi ý cho người nói tự nguyện bổ sung thông tin liên quan.
- Kiềm lại các phản ứng cho đến khi người nói kết thúc ý của họ.
- Lắng nghe với lòng trắc ẩn. Hãy ý thức về giọng điệu và ngôn ngữ cơ thể của bạn.
- Lắng nghe các cảm xúc cũng như các dữ kiện.
- Lắng nghe những gì không được nói, và sử dụng cơ hội để thăm dò thêm thông tin.
- Lắng nghe những gì bạn không muốn nghe cũng như những gì bạn muốn nghe.
- Lắng nghe đủ lâu để hiểu người kia đang nói gì với bạn.

CUNG CẤP THÔNG TIN TỐT

Khi bạn cung cấp thông tin, bạn muốn nó có liên quan, chính xác và đúng đắn. Bạn muốn đảm bảo rằng người khác nhận được thông điệp bạn muốn truyền tải. Hãy cẩn thận để tránh cung cấp quá nhiều thông tin cùng một lúc. Điều đó có thể gây quá tải.

Hãy cụ thể và cung cấp các chi tiết. Ví dụ, xác định những dữ kiện và thông tin mà nhân viên cần để thực hiện công việc của mình, chẳng hạn như chính sách và thủ tục, những điều mới, và những ưu tiên. Hãy tự hỏi mình, *"Tôi có những thông tin gì mà người khác cần?"*

Sự thiếu cụ thể sẽ gây ra vấn đề. Nhiệm vụ chưa được hoàn thành và các câu hỏi không được giải đáp vì không ai đọc được suy nghĩ của người khác. Ví dụ:

Không cụ thể: Bạn dường như không quan tâm đến hiệu quả công việc của bạn.

Cụ thể: Bạn đã có bốn lần không hoàn thành công việc đúng thời

hạn trong tháng này. [5]

Hãy trung thực và tích cực hơn là tiêu cực. Chúng ta nghe và nhớ những lời tích cực tốt hơn những lời tiêu cực, và người nghe có nhiều khả năng nhớ những gì bạn nói hơn nếu bạn sử dụng ngôn ngữ tích cực. Ví dụ, hãy nói, *"Tôi có thể chuẩn bị sẵn sàng việc này cho bạn vào thứ sáu"* , chứ không phải là *"Tôi không thể chuẩn bị sẵn sàng điều này trước thứ sáu"* . [6]

Hãy chính xác và kiểm tra dữ kiện của bạn. Ví dụ, đừng nói với một nhân viên đang bị giảm biên chế rằng kỳ lương cuối của anh ấy hoặc cô ấy sẽ là được gửi trực tiếp khi thực tế nó sẽ được gửi qua bưu điện.

Khi bạn đang khen ngợi, hãy nhanh chóng đi vào trọng tâm. Nói về những hành động cụ thể đáng được ghi nhận và đánh giá cao, và giải thích cách chúng tạo ra sự thay đổi. Mô tả những kết quả bạn đang ghi nhận và lý do chúng xứng đáng được đánh giá cao. Đưa ra sự công nhận này theo cách phù hợp với người được nhận. Không phải ai cũng muốn nhận cùng một kiểu khen ngợi. Một số muốn được công nhận trước nhóm đông, một số muốn được khen ngợi riêng.

Khi bạn đang phân công nhiệm vụ hoặc trách nhiệm mới, hãy mô tả rõ ràng về nhiệm vụ cụ thể và vì sao nó lại quan trọng. Thảo luận về phạm vi công việc, kỳ vọng về hiệu quả công việc, và trách nhiệm. Mô tả những gì mà bạn có thể hỗ trợ nhân viên.

Nếu bạn đang đưa ra phản hồi mang tính xây dựng, hãy đưa ra các băn khoăn của bạn kịp thời và rõ ràng. Nói về chi tiết cụ thể - những gì bạn đã nhận thấy và nghe thấy - và tránh suy đoán về động lực và quan điểm. Hãy nhạy cảm với cảm xúc nhân viên.

- Bắt đầu bằng cách cung cấp phản hồi tích cực, và chỉ ra những thành tựu và đóng góp cụ thể.
- Nhấn mạnh vào việc giải quyết vấn đề và tập trung vào các hành động và cải tiến trong tương lai.
- Giải thích hành vi của nhân viên và những hậu quả của hành vi đó đối với cá nhân và tổ chức.
- Nhấn mạnh các yêu cầu của công việc.
- Tạo cơ hội cho nhân viên trao đổi về phản ứng của anh ấy/cô ấy.

Hãy điều chỉnh lại tình hình bằng cách lựa chọn góc nhìn mới, tập

trung vào các khía cạnh tích cực. Đặt một tình huống vào bối cảnh khả thi nhất có thể sẽ cho phép mọi người hướng đến hành động tích cực.

DUY TRÌ KIỂM SOÁT CUỘC HỘI THOẠI

Duy trì sự kiểm soát cuộc hội thoại cho phép bạn:

- Tạo sự cân bằng.
- Duy trì sự tin tưởng và lòng tự trọng của tất cả các bên liên quan.
- Xây dựng các mối quan hệ mang tính xây dựng và tính toàn vẹn.

Duy trì sự kiểm soát nghĩa là không có sự phiền nhiễu hoặc gián đoạn, đồng thời cho phép các phản ứng theo cấp độ đối với những cảm xúc của người khác. Điều đó cho phép các bên bỏ qua các vấn đề trong quá khứ. Duy trì sự kiểm soát cho phép bạn đối phó với những người, những tình huống hoặc vấn đề khó khăn.

Khi đối mặt với khó khăn, hãy ý thức và loại bỏ các rào cản về giao tiếp bao gồm văn hóa, giới tính, tuổi tác, giáo dục, kỹ năng, kinh nghiệm, kiến thức, nhận thức về phong cách, và thái độ. Hãy kiểm soát hành vi cảm xúc của bạn hoặc của các bên khác.

Duy trì sự kiểm soát cảm xúc và thái độ bằng cách tập trung và khách quan, và nêu gương hành vi mang tính xây dựng. Hãy sử dụng cách tiếp cận "mềm". Làm dịu giọng nói, nụ cười, tư thế, giọng điệu, ánh mắt và ngôn ngữ cơ thể của bạn để gửi đi một thông điệp cởi mở. Hít thở sâu và đừng phòng thủ.

CÁC CUỘC HỘI THOẠI VỀ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC

Khi ngày càng có nhiều tổ chức chú ý đến những phương pháp mới nổi và thông minh để quản lý hiệu quả công việc, người ta đồng ý rằng cần phải tổ chức nhiều cuộc thảo luận hơn. Các tổ chức như Deloitte đang khuyến khích những buổi đánh giá thường xuyên và, để đảm bảo tần suất của chúng, họ trao quyền khởi xướng cho các thành viên trong nhóm, những người sẵn sàng được hướng dẫn. [7] Các cuộc thảo luận phản hồi vốn dĩ nên là một thành phần quan trọng của quản lý hiệu quả công việc và cuối cùng, các tổ chức đã nhận ra điều đó. Một cách để hỗ trợ các cán bộ quản lý, trưởng nhóm và thành viên trong nhóm là phát triển các câu hỏi để hướng dẫn những cuộc thảo luận hai chiều quan trọng này. Hãy xem xét các dạng câu hỏi sau:

- Điều gì đang có hiệu quả và nên được tiếp tục?
- Bạn (tôi) có thể làm gì nhiều hơn/ít hơn để có hiệu quả?
- Bạn sẽ (tôi nên) làm gì trong thời gian còn lại của tháng (quý) để giải quyết vấn đề trên?
- Tôi có thể làm gì để trợ giúp bạn về vấn đề này? (Đây là những gì tôi cần giúp đỡ và tại sao.)

Trong Chương 25, một cách tiếp cận khác đã được trình bày: đặt câu hỏi *cái gì, vậy thì sao,* và *bây giờ cần làm gì?*

- **Cái gì?** Điều này giúp thúc đẩy một cuộc thảo luận xung quanh những thành tựu, tình trạng dự án hoặc bài học kinh nghiệm. Cả hai bên có thể khám phá những điều đã làm đúng hoặc sai.
- **Vậy thì sao?** Điều này mang lại sự rõ ràng trong các cuộc thảo luận, giải thích vì sao những thành tựu và bài học kinh nghiệm lại quan trọng. Nó có thể giúp nhận định các vấn đề hoặc đo lường tiềm năng.
- **Bây giờ cần làm gì?** Điều này mang lại cơ hội để khám phá những thiếu sót và hành động khắc phục, và, không kém phần quan trọng, sự khởi đầu để khám phá tiềm năng tăng trưởng và các cơ hội trong tương lai.

Cả hai cách tiếp cận đều có thể tạo điều kiện cho một cuộc đối thoại và đảm bảo:

1. Không khí tích cực và cởi mở.
2. Chú trọng vào giải quyết vấn đề và hành động trong tương lai thay vì sống trong quá khứ.
3. Nhân viên tham gia tìm giải pháp.

Dù bản chất của cuộc thảo luận là gì thì cuối cùng vẫn nên có sự thỏa thuận của hai bên. Nếu nhân viên đáp ứng hoặc vượt mong đợi thì đó là cơ hội để đồng ý về chiến lược phát triển để nhân viên có thể thăng tiến trong tổ chức. Nếu nhân viên đang gặp phải những khoảng cách, hãy tìm hiểu lý do của những khoảng cách này như được thảo luận trong Chương 25 và đồng ý về kế hoạch thu hẹp khoảng cách. Dù bằng cách nào, các cá nhân liên quan đều phải giữ cho những cuộc thảo luận này tập trung vào các dữ kiện.

TIẾN HÀNH ĐIỀU TRA

Khi một nhân viên làm đơn khiếu nại, một cuộc điều tra cần phải được thực hiện. Tại sao lại là điều tra?

- Để thu thập thêm dữ kiện.
- Để giải quyết vấn đề.
- Để khuyến khích văn hóa về các mối quan hệ nhân viên tích cực và nâng cao tinh thần của nhân viên.
- Để tuân thủ các yêu cầu pháp lý và quy định như hướng dẫn của Ủy ban cơ hội việc làm bình đẳng (EEOC) về khiếu nại quấy rối tình dục hoặc các yêu cầu của đạo luật Sarbanes Oxley.
- Để tránh kiện tụng.

Một cuộc điều tra được định nghĩa là một sự thẩm tra chi tiết hoặc kiểm tra có hệ thống - một cuộc tìm kiếm và kiểm tra các dữ kiện được sử dụng để đưa ra kết luận. Nói một cách đơn giản, khi các dữ kiện đang được tranh luận, hãy điều tra.

Việc điều tra cần có kỹ năng và sự thực hành. Điều tra viên phải hành động không thiên vị. Trước khi bắt đầu một cuộc điều tra, các cán bộ quản lý và chuyên gia nhân sự phải luôn kiểm tra với các nguồn lực nội bộ, đặc biệt là tư vấn pháp lý. Trong một số trường hợp, việc mời một bên ngoài cuộc và vô tư để tiến hành điều tra có thể có ích. Hãy nhớ rằng phỏng vấn các nhân chứng cho một tình huống chỉ là một phần của cuộc điều tra. Tổ chức của bạn có thể có các quy trình và cách làm cụ thể liên quan đến các cuộc điều tra, và chúng nên được tuân thủ.

Phụ lục: Checklist cho buổi phỏng vấn điều tra hiệu quả.

Câu hỏi thảo luận

1. Một cán bộ quản lý phải ngồi lại với một nhân viên đang có hiệu quả công việc đi xuống và đang thể hiện hành vi thất thường, và giới thiệu đến Chương trình hỗ trợ nhân viên. Cán bộ quản lý này nên chuẩn bị như thế nào và cần cung cấp thông tin cụ thể nào cho nhân viên?
2. Hai nhân viên trong nhóm của bạn luôn bất hòa với nhau. Một người rất nỗ lực trong việc kiểm soát tính cách đôi khi bùng nổ của mình; người kia thì có vẻ bình tĩnh và tách biệt, nhưng thường đưa ra những dữ kiện nằm ngoài phạm vi của vấn đề, thường là theo cách buộc tội. Khi bạn quan sát thấy một tình huống căng thẳng khác sắp bùng nổ, bạn có

lời khuyên nào cho cả hai đồng đội về việc kiểm soát cuộc hội thoại và cảm xúc của họ?

3. Bạn có thể đề xuất những câu hỏi nào cho tổ chức của mình để hướng dẫn các cuộc thảo luận về hiệu quả công việc?

PHẦN NĂM
QUAN HỆ LAO ĐỘNG

Chương 27

Quan hệ nhân viên và quan hệ lao động

Hai vị thủ tướng đang ngồi trong phòng thảo luận một số công việc của quốc gia, bỗng một người đàn ông xông vào, la hét và đấm tay lên bàn. Vị thủ tướng nước chủ nhà nhắc nhở anh ta: "Peter, vui lòng nhớ Quy tắc số 6", khi đó Peter ngay lập tức lấy lại bình tĩnh, xin lỗi và ra ngoài. Sau khi cảnh đó được lặp lại, vị thủ tướng khách mời hỏi vị thủ tướng nước chủ nhà để chia sẻ bí mật của Quy tắc số 6. Vị thủ tướng nước chủ nhà trả lời: "Rất đơn giản. Đừng nghiêm trọng hóa bản thân bạn." Vị khách mời hỏi tiếp, "Và các quy tắc khác là gì?" Vị chủ nhà đáp, "Không có quy tắc nào cả".[1]

Mối quan hệ nhân viên không được xây dựng bởi các quy tắc. Đó là một nền văn hóa tổ chức đối xử với mọi người một cách công bằng, chuyên nghiệp và tôn trọng. Một nền văn hóa tích cực và tôn trọng hài hòa nhu cầu của tổ chức và nhân viên. Nó thúc đẩy việc tuyển dụng, giữ chân nhân tài, tạo dựng niềm tin và tăng năng suất. Nó xây dựng một bầu không khí tin cậy.

Các đặc điểm của một nền văn hóa tích cực bao gồm:

- Cơ hội phát triển và tiến bộ.
- Cơ hội thăng tiến.
- Tưởng thưởng và ghi nhận thành tích.
- Phản hồi và giao tiếp.
- Tư vấn và giải quyết vấn đề.
- Đối xử công bằng và nhất quán với nhân viên.
- Một môi trường làm việc an toàn.

VĂN HÓA TÍCH CỰC VÀ CÁC CHÍNH SÁCH

Thông qua các chính sách và thực tiễn về việc làm và nhân sự, các tổ chức có thể thiết lập một khuôn khổ chuẩn mực về việc đối xử với mọi người một cách tôn trọng và công bằng. Các chính sách:

- Phản ánh văn hóa và giá trị của công ty.
- Thiết lập và truyền đạt những kỳ vọng quản trị.
- Đảm bảo tính nhất quán trong cách đối xử với tất cả mọi người.
- Bạn sẽ đối xử với nhân viên khác như thế nào trong tình huống tương tự?
- Công nhận tính duy nhất và mang lại sự linh hoạt.
- Bạn có đối xử với một nhân viên đã làm việc với công ty 12 tuần giống như một người đã làm ở đó 12 năm không?

Khi phát triển các chính sách nhân sự, các tổ chức nên ghi nhớ rằng:

- Chính sách là những hướng dẫn quản lý và không nhất thiết phải là luật pháp.
- Chính sách là những tiêu chuẩn được phát triển để đảm bảo cách tiếp cận nhất quán đối với các vấn đề quản lý con người.
- Một cách tiếp cận nhất quán không nên bỏ qua sự phán đoán và các chi tiết của từng tình huống.
- Các chính sách nên linh hoạt và tạo điều kiện để các quyết định quản lý phù hợp với từng tình huống duy nhất.
- Để các chính sách trở nên hiệu quả, chúng phải được truyền đạt tới các cán bộ quản lý và nhân viên như nhau.
- Để các cán bộ quản lý ra quyết định hiệu quả, họ phải được đào tạo để hiểu mục đích của các chính sách và cách áp dụng các chính sách. Các cán bộ quản lý cần được nhận hướng dẫn về việc đánh giá các tình huống và áp dụng các chính sách một cách công bằng và nhất quán.
- Mỗi tổ chức có một chính sách riêng biệt. Hãy nghiên cứu và tìm hiểu những gì các tổ chức khác trong ngành và khu vực địa lý của bạn đang làm. Hãy xem xét quy mô tổ chức của bạn. Tránh khuynh hướng sao chép và làm theo các chính sách một cách máy móc, ngay cả từ những nguồn đáng tin cậy.

- Các chính sách cá nhân không áp dụng đơn lẻ, mà kết hợp cùng những chính sách khác. Ví dụ, vi phạm chính sách lạm dụng ma túy sẽ bị xử lý kỷ luật theo chính sách về ứng xử.

Các chính sách cũng thể hiện phản hồi của tổ chức đối với môi trường bên ngoài và có thể đưa ra một mức độ bảo vệ pháp lý trong các phạm vi như quấy rối hoặc phân biệt đối xử. Tuy nhiên, bạn cần biết rằng các thực tiễn và tiền lệ nằm ngoài ranh giới của các chính sách đã lập bằng văn bản, hoặc thực tiễn thay cho các chính sách bằng văn bản, có thể làm xói mòn bất kỳ sự bảo vệ pháp lý nào và trở thành chính sách thực tế. Nhằm thử thách các quyết định tuyển dụng, người sử dụng lao động thường được hỏi về cách cư xử trước đây của các cá nhân trong các tình huống tương tự.

SỔ TAY NHÂN VIÊN

Các tổ chức thường sử dụng sổ tay nhân viên như một cách để truyền đạt chính sách cho nhân viên và cán bộ quản lý. Chúng cũng có thể được sử dụng để truyền đạt thông tin về các phúc lợi. Ngoài các chính sách và phúc lợi, sổ tay có thể bao gồm thông tin giới thiệu về tổ chức, mẫu xác nhận của nhân viên và thông tin về các quy định làm việc khác.

Các cách triển khai sổ tay nhân viên bao gồm:

- Điều chỉnh nó theo nhu cầu của bạn và đừng sử dụng sổ tay "có sẵn", vốn thường bao gồm thông tin không liên quan đến tổ chức của bạn.
- Tránh việc đưa vào quá nhiều chi tiết về thủ tục. Tốt nhất là cân nhắc làm một sổ tay hướng dẫn riêng cho cán bộ quản lý.
- Cung cấp điều khoản về quan hệ lao động theo ý muốn và đảm bảo rằng không có tuyên bố nào khác mâu thuẫn với điều khoản này.
- Thông báo cho nhân viên rằng người sử dụng lao động có thể sửa đổi hoặc thay đổi chính sách, và sẽ thông báo khi có sự thay đổi.
- Kiểm tra để bảo đảm sự nhất quán về nội dung trong sổ tay.
- Xin ý kiến tư vấn cả về pháp lý và chuyên môn để đảm bảo rằng các chính sách và thủ tục là hợp lý và có thể thi hành được.
- Lấy chữ ký xác nhận của nhân viên rằng họ đã đọc sổ tay.

Hãy cập nhật chính sách và sổ tay của bạn khi các điều kiện thay đổi, và cho nhân viên của bạn ký xác nhận những thay đổi đó. Nếu bạn phân phát sổ tay nhân viên bằng phương tiện điện tử hoặc qua mạng nội bộ, bạn nên có một văn bản xác nhận về bất kỳ thay đổi quan trọng nào, chẳng hạn như giới thiệu về một chính sách giải quyết tranh chấp hoặc chính sách truyền thông xã hội.

Mẫu Xác nhận sổ tay nhân viên

Tôi xác nhận rằng tôi đã nhận, đọc và hiểu các chính sách được mô tả trong Sổ tay nhân viên của công ty XYZ. Tôi hiểu rằng các chính sách này nhằm mục đích hướng dẫn các thủ tục và quy trình nhân sự. Tôi hiểu rằng công ty có quyền sửa đổi sổ tay và bất kỳ chính sách và thủ tục được mô tả ở đây bất cứ lúc nào. Điều này được hiểu rằng những thay đổi về chính sách và thủ tục trong tương lai sẽ thay thế hoặc loại bỏ những nội dung trong sổ tay này và nhân viên sẽ được thông báo về những thay đổi đó thông qua các kênh truyền thông thông thường. Khi được thông báo về những thay đổi như vậy, tôi hiểu rằng tôi có trách nhiệm đọc những thay đổi đó, thường sẽ được đăng trên mạng nội bộ của công ty trước khi được phát hành bản in, nếu có.

Sổ tay này không phải là hợp đồng và không được căn cứ như một hợp đồng. Mối quan hệ việc làm được dựa trên sự đồng ý của mỗi bên và có thể bị chấm dứt bởi nhân viên hoặc công ty XYZ bất cứ lúc nào. Tôi hiểu rằng không có cán bộ quản lý hoặc đại diện nào của XYZ, ngoài Giám đốc điều hành, có quyền hạn để tham gia vào bất kỳ thỏa thuận nào về việc làm trong bất kỳ khoảng thời gian cụ thể nào.

Vui lòng ký tên, ghi ngày và gửi lại Phòng nhân sự.

Phụ lục: Mục lục Sổ tay nhân viên.

TUYÊN TRUYỀN ĐẾN NHÂN VIÊN

Giao tiếp thường xuyên, cởi mở với nhân viên là điều cần thiết để thể hiện sự tôn trọng và củng cố niềm tin. Giao tiếp thường xuyên cung cấp thông tin cập nhật về chiến lược và chính sách của tổ chức, cùng cách thức đo lường đối với các mục tiêu và kế hoạch của tổ chức. Điều quan trọng là phải trung thực và cởi mở về cả vấn đề tích cực lẫn tiêu cực.

Người sử dụng lao động nên có một kế hoạch tuyên truyền chính thức, trong đó nên kết hợp một số phương tiện:

- Các chính sách cởi mở thúc đẩy sự trao đổi tự do giữa nhân viên và cấp quản lý, và mang lại cách tiếp cận linh hoạt và không chính thức để giao tiếp.
- Các cuộc họp giao ban, cuộc họp toàn thể, và các buổi họp kết hợp ăn trưa là những cơ hội tuyệt vời để giao tiếp trực tiếp.
- Các bản tin có thể là phiên bản giấy truyền thống hoặc trang điện tử.
- Tận dụng công nghệ thông qua việc sử dụng thư điện tử, nhật kí trực tuyến, mạng nội bộ, truyền hình trực tiếp lên mạng và các tập tin âm thanh. Đây là phương thức mạnh mẽ để gắn kết các nhân viên trẻ.
- Hình thức kể chuyện có thể truyền đạt thông tin một cách hấp dẫn và kích thích cuộc đối thoại.
- Các cuộc khảo sát ý kiến nhân viên có thể cung cấp thông tin tuyệt vời cho tổ chức, miễn là tổ chức cam kết hành động theo phản hồi mà họ nhận được. Nếu bình luận và phản hồi của nhân viên bị bỏ qua thì tổ chức đang gặp phải tình huống tiêu cực.

Xem Chương 14 (Gắn kết nhân viên).

MẪU CÁC CHÍNH SÁCH QUẢN LÝ CON NGƯỜI HỢP LÝ

Có một số chính sách mà một tổ chức nên cân nhắc thực hiện. Sau đây là các hướng dẫn về cách soạn thảo các chính sách đó.

Quan hệ lao động tùy ý

Bạn có thể thiết lập chính sách này với tuyên bố đơn giản rằng tổ chức duy trì mối quan hệ lao động "tùy ý" với các nhân viên của mình. Bất cứ lúc nào, có hoặc không có thông báo, nhân viên có thể tự do tham gia làm việc hoặc nghỉ việc và tổ chức được tự do hình thành hoặc chấm dứt mối quan hệ làm việc.

Hãy bảo đảm rằng bạn không trình bày trong sổ tay nhân viên hoặc các chính sách khác những điều có thể vi phạm chính sách này, chẳng hạn như có thời gian thử việc cho nhân viên mới hoặc đặt điều kiện về nghỉ việc tự nguyện.

CHÍNH SÁCH VỀ CƠ HỘI VIỆC LÀM BÌNH ĐẲNG

Ở mức tối thiểu, chính sách nên cấm phân biệt đối xử dựa trên tất cả các biện pháp bảo vệ trong luật chống phân biệt đối xử của liên

bang, cũng như bất kỳ biện pháp bảo vệ bổ sung nào theo luật tiểu bang hoặc địa phương.

Xem Chương 3 (Khung pháp lý về quyền của người lao động).

Chính sách này nên:

- Áp dụng cho tất cả nhân viên và ứng viên.
- Đảm bảo rằng tất cả các hoạt động quản lý và việc làm được thi hành mà không có sự phân biệt đối xử bất hợp pháp trên bất kỳ cơ sở được bảo vệ nào, như được mô tả ở Chương 3.
- Xác định các hoạt động bao trùm, như tuyển dụng, tuyển chọn, phân công công việc, chuyển giao, thăng chức, giáng chức, giảm biên chế, kỷ luật, thôi việc, đào tạo, giáo dục, dạy học, các chương trình xã hội và giải trí, lương và phúc lợi.
- Yêu cầu tất cả các quyết định tuyển dụng dựa trên các tiêu chuẩn, chẳng hạn như kỹ năng, kiến thức và/hoặc khả năng thực hiện công việc đang được tuyển, và có liên hệ rõ ràng tới hiệu quả công việc.
- Giao trách nhiệm trực tiếp về đảm nhiệm chính sách này cho các cán bộ giám sát và quản lý.
- Cán bộ quản lý được đào tạo và chỉ dẫn tường tận về các chính sách và thủ tục cơ hội việc làm bình đẳng để hỗ trợ việc thực hiện chúng.

Mặc dù luật chống phân biệt đối xử của liên bang và tiểu bang bảo vệ các đặc điểm cụ thể và đa dạng, đồng thời Ủy ban Cơ hội Việc làm Bình đẳng và Tòa án cũng ban hành hướng dẫn và giải thích các luật này, người sử dụng lao động nên áp dụng dựa trên thực tiễn nơi làm việc của họ. Hãy triển khai các hoạt động thực tiễn tích cực và không dung thứ cho hành vi nhắm vào bất kỳ nhân viên nào vì một đặc điểm cụ thể, ví dụ như hình thể, cách ăn mặc, khuynh hướng tình dục hoặc nhận dạng giới tính.

CHÍNH SÁCH QUẢN LÝ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC

Chính sách này nên:

- Xây dựng một quy trình cho các cán bộ quản lý để truyền đạt những kỳ vọng công việc và chính thức đánh giá hiệu quả công việc dựa trên những mong đợi đó.

- Mô tả các kỳ vọng rõ ràng có liên quan đến hiệu quả công việc – kỹ năng, hành vi và nhiệm vụ quan trọng để thành công trong công việc – và nên:
    - Cụ thể, đo lường được và có thể quan sát được.
    - Trong phạm vi kiểm soát của nhân viên.
    - Có thể đạt được với thời gian và nguồn lực cho phép.
- Khuyến khích đánh giá và giao tiếp không chính thức một cách liên tục.
- Phát triển văn hóa cải tiến liên tục.
- Yêu cầu truyền đạt kỳ vọng về hiệu suất công việc.
- Xây dựng một quy trình cải thiện hiệu quả công việc để điều chỉnh những hiệu quả dưới mức kỳ vọng.
- Xây dựng một quy trình bảo đảm việc đạt thành công liên tục trong công việc cho tất cả nhân viên.

Xem Chương 25 (Quản lý hiệu quả công việc).

CHÍNH SÁCH VỀ ỨNG XỬ CỦA NHÂN VIÊN

Chính sách này nên:

- Thiết lập và xác định các tiêu chuẩn ứng xử không được chấp nhận, đồng thời nhấn mạnh rằng danh sách này không bao gồm tất cả và có thể có những vi phạm khác.
- Cung cấp sự hỗ trợ cho nhân viên để thay đổi hành vi không phù hợp.
- Cung cấp phương tiện để cấp quản lý giải quyết các vấn đề.
- Đưa ra các phản hồi của cấp quản lý nếu hành vi không thay đổi.
- Xây dựng một quy trình tiếp cận linh hoạt (kỷ luật theo mức độ tăng dần hoặc kỷ luật có biện pháp khắc phục) để giải quyết hành vi.
- Đưa ra một cơ chế giao tiếp cho nhân viên và cán bộ quản lý.

Một quy trình kỷ luật có biện pháp khắc phục có thể bao gồm các bước sau:

- Đối thoại mở/tư vấn bằng lời nói.
- Tư vấn bằng văn bản/thư cảnh cáo.
- Thông báo bằng văn bản lần cuối cùng.

- Đình chỉ công tác.
- Cho thôi việc.

Một quy trình xử lý kỷ luật có biện pháp khắc phục công bằng và có cơ sở sẽ tạo sự linh hoạt cho cấp quản lý trong việc xác định liệu tất cả các bước có nên được sử dụng để xử lý một vấn đề cụ thể và trong việc quyết định khi nào phải tiến hành các biện pháp tức thời hoặc nghiêm khắc. Đừng làm quy trình trở nên quá chi li và trói tay cán bộ quản lý. Hành động kỷ luật có thể và nên bắt đầu ở bất kỳ giai đoạn nào, tùy thuộc vào mức độ nghiêm trọng của hành vi. Đừng bỏ yếu tố phán đoán ra khỏi quy trình.

Thông báo kỷ luật bằng văn bản (ví dụ: thư cảnh cáo) phải bao gồm thời gian, tên của nhân viên, bản chất của hành động được thực hiện, các hành vi cụ thể được quan sát và ngày xảy ra, đồng thời khẳng định rằng nếu nhân viên không điều chỉnh hành vi của mình, biện pháp kỷ luật cao hơn có thể được áp dụng, lên đến và bao gồm cả việc chấm dứt công việc.

Phụ lục: Danh mục mẫu về các hành vi không được chấp nhận.

Phụ lục: Mẫu Thông báo Kỷ luật.

Hiệu suất, Ứng xử hoặc cả hai

Hiệu suất công việc của nhân viên được định nghĩa là việc sử dụng các kỹ năng, kiến thức và công cụ để hoàn thành một công việc hoặc nhiệm vụ. Vấn đề về hiệu suất công việc xảy ra khi một nhân viên không thể hoàn thành công việc của mình. Cải thiện hiệu suất công việc là hành động khắc phục các vấn đề về hiệu quả công việc. Hiệu quả công việc khác với ứng xử, vốn là hành vi được thể hiện tại nơi làm việc.

Vấn đề về ứng xử xảy ra khi một nhân viên thể hiện hành vi không phù hợp trong môi trường làm việc. Các vấn đề về ứng xử được giải quyết với một hành động kỷ luật có biện pháp khắc phục. Các vấn đề về hiệu quả công việc và ứng xử có thể xảy ra đồng thời, và cả hai loại hình kỷ luật đều có thể được áp dụng.

Chính sách về lạm dụng ma túy

Chính sách này cần cấm nhân viên sở hữu, sử dụng, sản xuất, mua, pha chế hoặc buôn bán ma túy bất hợp pháp tại doanh nghiệp, và nêu những hậu quả của việc vi phạm. Chính sách này cũng nên giới thiệu Chương trình hỗ trợ nhân viên về ma túy,

rượu và các vấn đề sức khỏe tâm thần liên quan làm ảnh hưởng đến hiệu quả công việc.

Chính sách về quấy rối

Chính sách về quấy rối phải được tuyên truyền tới tất cả nhân viên và nên bằng văn bản. Chính sách nên bao gồm:

- Tất cả các hình thức quấy rối, không chỉ quấy rối tình dục.
- Tất cả các quyết định hoặc hành động tuyển dụng (xem "Chính sách về cơ hội việc làm bình đẳng").
- Hành vi xảy ra ở bất cứ nơi nào mà công ty đang tiến hành công việc (ví dụ: địa điểm làm việc, địa điểm của khách hàng, cơ sở đào tạo, trong khi đi công tác, trong một sự kiện do công ty tài trợ).

Chính sách cần đưa ra:

- Định nghĩa về quấy rối với giải thích rõ ràng về hành vi bị cấm.
- Định nghĩa về trách nhiệm của tất cả nhân viên, trách nhiệm của cán bộ quản lý và trách nhiệm của phòng nhân sự.
- Đảm bảo chống việc trả thù.
- Một quy trình khiếu nại rõ ràng.
- Sự đảm bảo bí mật trong phạm vi có thể.
- Quy trình điều tra rõ ràng.
- Đảm bảo có hành động khắc phục khi xảy ra quấy rối.

Chính sách về bắt nạt ở nơi làm việc

Liên kết chặt chẽ với chính sách về quấy rối, chính sách về bắt nạt ở nơi làm việc nên bao gồm:

- Định nghĩa về bắt nạt ở nơi làm việc.
- Mô tả về những người liên quan.
- Ví dụ về các hành vi sẽ không được dung thứ và hậu quả của việc không tuân thủ chính sách.
- Quy trình khiếu nại và điều tra rõ ràng.

Chính sách truyền thông điện tử

Công nghệ ngày nay xuất hiện dưới nhiều hình thức và không ngừng phát triển. Chính sách về truyền thông điện tử nên mở rộng định nghĩa các phương tiện truyền thông, bao gồm các thiết bị như máy tính xách tay, máy tính bảng, điện thoại di động và điện thoại thông minh, máy ảnh, thiết bị ghi âm và bất kỳ công cụ mới nào khác để truy cập thông tin.

Chính sách này cần hướng đến và đặt kỳ vọng cho việc sử dụng công nghệ có trách nhiệm, bao gồm các hệ thống hỗ trợ công nghệ được sử dụng tại nơi làm việc. Điều này sẽ bao gồm nhưng không giới hạn thư điện tử, truy cập mạng, và việc sử dụng bất kỳ mạng nào của tổ chức. Chính sách này cần nhấn mạnh rằng:

- Bất kỳ thiết bị và hệ thống nào được tổ chức cung cấp để hỗ trợ truyền thông đều là tài sản của tổ chức và dành riêng cho mục đích công việc.
- Tổ chức có quyền theo dõi, truy xuất và đọc bất kỳ thông tin nào được gửi hoặc nhận bằng thiết bị và hệ thống.
- Nhân viên không nên có bất kỳ mong đợi nào về quyền riêng tư trong khi sử dụng thiết bị hoặc mạng của tổ chức, và tổ chức có quyền xem lại mọi liên lạc điện tử trên hệ thống của mình.
- Việc vi phạm chính sách có thể bị kỷ luật.
- Hãy xác định những gì bị xem là không được chấp nhận trong việc sử dụng công nghệ, chẳng hạn như:
- Gửi hoặc nhận các tin nhắn xúc phạm hoặc gây rối có thể vi phạm các chính sách về quấy rối hoặc chống phân biệt đối xử.
- Sử dụng công nghệ để thu hút, thu thập hoặc mua bán nhằm bất kỳ mục đích phi công việc nào.
- Gửi, nhận hoặc tiết lộ thông tin bảo mật hoặc thông tin độc quyền, tài liệu có bản quyền hoặc bí mật kinh doanh mà không được phép, bao gồm tải xuống dữ liệu hoặc chương trình cho mục đích cá nhân hoặc thương mại.

Cuối cùng, hãy đưa ra hướng dẫn về bảo vệ tính toàn vẹn và bảo mật của hệ thống và thông tin được chuyển tải. Đặt ra các quy định về bảo vệ mật khẩu, tải xuống phần mềm trái phép, cố ý lây lan vi-rút, và cảnh báo cho đại diện thích hợp của ban lãnh đạo về vi-rút và các vi phạm bảo mật khác hoặc các vấn đề liên quan.

Ngày nay, công nghệ đang được sử dụng rộng rãi và các tổ chức

không nên với quá xa những gì họ cố gắng đạt được trong các chính sách của mình. Hãy đặt ra các kỳ vọng hợp lý, chẳng hạn như việc sử dụng cá nhân có trách nhiệm, nhưng hãy cởi mở truyền đạt những mong đợi của bạn để nhân viên và cán bộ quản lý đều hiểu rõ các quy tắc. Hãy tìm kiếm sự hướng dẫn pháp lý và kỹ thuật thích hợp bởi vì các vấn đề sẽ thay đổi liên tục.

Phụ lục: Hướng dẫn thu thập tài liệu về các vấn đề tại nơi làm việc.

Chính sách về truyền thông xã hội

Truyền thông xã hội là một thế giới mới đầy hào hoa cho người sử dụng lao động, đặc biệt là khi nhân khẩu học của lực lượng lao động thay đổi. Những nhân viên trẻ hơn thì hiểu biết hơn về công nghệ và cách sử dụng các nền tảng xã hội công cộng, ví dụ một vài cái tên nổi tiếng như Twitter, Facebook và LinkedIn. Các nền tảng này đang thay đổi liên tục và người sử dụng lao động không thể giải quyết tất cả những điều mà nhân viên có thể và không thể làm được với chúng. Bạn nên đưa ra những hướng dẫn hợp lý trong một chính sách, và nên bao gồm một định nghĩa rộng về phương tiện truyền thông xã hội và giải thích vị trí của người sử dụng lao động về việc sử dụng có trách nhiệm vì điều đó liên quan đến tổ chức. Khi phát triển chính sách truyền thông xã hội, hãy cân nhắc những điều sau đây:

- Không tổ chức nào có thể kiểm soát mọi thứ mà nhân viên của họ làm trong và sau thời gian làm việc. Một chính sách có quá nhiều hạn chế sẽ khó thực thi.
- Bạn muốn chính sách này đi xa đến đâu? Hai mối quan tâm đối với người sử dụng lao động là cách nhân viên dành thời gian cho công việc, và cách nhân viên miêu tả công ty bạn trực tuyến khi họ không làm việc. Chính sách phải đề cập đến cả hai loại sử dụng trực tuyến này.
- Bạn có muốn cho phép kết nối mạng xã hội tại nơi làm việc không? Nếu bạn cấm đoán việc này, bạn sẽ giám sát nó như thế nào? Việc cho phép dùng mạng xã hội cá nhân hạn chế trong giờ làm việc đảm bảo với nhân viên rằng bạn đang đối xử với họ một cách tôn trọng và chuyên nghiệp. Tuy nhiên, chính sách của bạn phải bao gồm các trường hợp khi nhân viên lạm dụng đặc quyền qua việc sử dụng quá mức hoặc đăng bài không phù hợp.
- Bạn có muốn nhân viên đứng tên doanh nghiệp của bạn khi kết nối trực tuyến? Nhân viên nên được biết rằng nếu họ

đăng bài với tư cách là nhân viên trong tổ chức của bạn, họ sẽ chịu trách nhiệm cho bất kỳ miêu tả tiêu cực nào. Tuy nhiên, các bài đăng tích cực có thể mang lại hiệu quả kết nối và quảng bá mạnh mẽ. Ngược lại, nếu một nhân viên đăng điều gì đó tiêu cực và hồ sơ của anh ta hoặc cô ta chỉ ra tên của người sử dụng lao động, nó có thể gây ra ảnh hưởng tiêu cực cho người sử dụng lao động, ngay cả khi tổ chức không được đề cập đến trong bài đăng.

- Làm thế nào để bạn xác định "hành vi công việc phù hợp"? Tất cả mọi thứ được đăng trực tuyến là công khai, và nhân viên không có quyền riêng tư. Bất cứ điều gì trong không gian ảo đều có thể được sử dụng làm căn cứ để kỷ luật một nhân viên, bất kể nhân viên đã viết nó trong hay ngoài giờ làm việc. Nên có biện pháp xử lý cho bất kỳ thông tin nào ảnh hưởng tiêu cực đến doanh nghiệp của bạn. Các chính sách về mạng xã hội nên song hành với các chính sách của bạn về hành vi, sự bảo mật, quấy rối, chống phân biệt đối xử và truyền thông điện tử.

Các vấn đề khác cần xem xét là:

- Ai trong tổ chức có thể là "bạn bè" trên Facebook?
    - Không hạn chế.
    - Người giám sát không thể trực tiếp kết bạn với nhân viên, nhưng nhân viên có thể kết bạn với người giám sát của họ.
    - Người giám sát và nhân viên của họ không thể là bạn bè.
    - Chỉ có đồng nghiệp cùng cấp mới có thể là bạn bè trên Facebook.
    - Nhân viên bị cấm kết bạn trên Facebook với bất kỳ đồng nghiệp, bất kể vị trí nào.

Lựa chọn của bạn có liên quan nhiều hơn đến văn hóa doanh nghiệp của bạn, nhưng có thể có ý nghĩa pháp lý như trách nhiệm về quấy rối. Bạn nên đề cập điều này trong chính sách truyền thông xã hội của bạn.

- Cán bộ quản lý có thể nhận xét về nhân viên trên LinkedIn không? Hãy cân nhắc xem nếu cán bộ quản lý nhận xét tốt cho một nhân viên và sau đó nhân viên đó bị cho nghỉ việc vì lý do nào đó, thì nhận xét đó có thể được sử dụng làm bằng chứng nếu có một vụ kiện theo sau. Cán bộ quản lý cần

lưu ý rằng bất cứ điều gì họ viết về nhân viên trong bất kỳ diễn đàn công khai nào, dù tích cực hay tiêu cực, đều có thể được sử dụng để chống lại người sử dụng lao động.

Xem Chương 8 (Tuyển dụng từ bên ngoài), trong đó cũng thảo luận về những điểm cân nhắc cho một chính sách truyền thông xã hội.

Chính sách về bạo lực tại nơi làm việc

Chính sách này nên:

- Khẳng định rằng bạo lực (hoặc đe dọa bạo lực, bao gồm bắt nạt) sẽ không được dung thứ. Điều này có thể được đưa vào trong chính sách về ứng xử.
- Xác định hành vi bị nghiêm cấm và đưa ra ví dụ về hành vi bạo lực. Chính sách này nên nghiêm cấm các mối đe dọa bạo lực, sự hăm dọa, ẩu đả và sự phá hoại.
- Đưa ra các hình thức kỷ luật đối với những nhân viên có hành vi bạo lực, lên đến và bao gồm cho nghỉ việc. Điều này nên được gắn liền với các chính sách về ứng xử. Người sử dụng lao động không nên ngần ngại cho nhân viên nghỉ việc trong các trường hợp thích đáng. Việc kỷ luật có thể bao gồm tư vấn bắt buộc. Các tổ chức cũng có thể bảo lưu quyền cho nhân viên tạm nghỉ việc cho đến khi có thể lấy được giấy chứng nhận về khả năng làm việc từ một cơ sở chăm sóc sức khỏe.
- Khuyến khích báo cáo và thực hiện các thủ tục điều tra. Nhân viên nên được khuyến khích nêu lên những quan ngại về đồng nghiệp bạo lực, và các tổ chức nên thiết lập một phương pháp hiệu quả để điều tra và giải quyết các khiếu nại đó. Sự can thiệp sớm có thể có lợi cho tất cả các bên. Thông qua một chương trình truyền thông hiệu quả, hãy khuyến khích nhân viên lên tiếng khi họ quan sát thấy những dấu hiệu bạo lực đầu tiên.

Chính sách nghỉ phép

Các chính sách liên quan đến việc vắng mặt phải bao gồm nghỉ phép bắt buộc đối với các vấn đề như Đạo luật nghỉ phép vì lý do gia đình và y tế (FMLA) và nghỉ phép làm nghĩa vụ quân sự, và nghỉ phép để làm nghĩa vụ pháp lý và nhân chứng. Các loại nghỉ phép khác mà người sử dụng lao động có thể cho nhân viên hưởng bao gồm nghỉ tang, nghỉ khẩn cấp trong đó có thể bao gồm

các vấn đề như thời tiết khắc nghiệt hoặc các trường hợp không lường trước khác, nghỉ theo học chương trình giáo dục hoặc nghỉ phép cho giảng viên đi nghiên cứu. Các chính sách nên ghi rõ các điều kiện theo đó các loại nghỉ phép nào được trả lương và các điều khoản cho các phúc lợi liên tục theo yêu cầu của luật.

Chính sách về tinh giản và nghỉ việc

Chính sách tinh giản nên thiết lập:

- Những trường hợp mà nhân viên có thể bị tinh giản - nói chung là giảm biên chế.
- Bất kỳ trường hợp thôi việc, thông báo, hoặc thanh toán thay cho việc thông báo.
- Tiêu chí lựa chọn cho việc giảm biên chế.
- Các điều khoản để tiến hành phân tích tác động bất lợi theo đặc quyền giữa khách hàng và luật sư.

Khi lựa chọn các cá nhân để tinh giản, người sử dụng lao động nên xem xét:

- Nhu cầu của tổ chức, bao gồm các vị trí cần thiết để thực hiện công việc, lực lượng lao động hiện nay như thế nào, và bạn sẽ cần những gì trong tương lai - các kiến thức, kỹ năng, khả năng cần có để thực hiện công việc.
- Kiến thức, kỹ năng, khả năng của nhân viên, hiệu quả công việc, độ tin cậy và thâm niên.

Chính sách nghỉ việc cần hỗ trợ cấp quản lý trong việc xem xét và nhận thức bằng cách thiết lập:

- Đánh giá nội bộ và quy trình phê duyệt, bao gồm thông báo cho các cán bộ quản lý cấp cao về việc nghỉ việc không tự nguyện; và
- Quy trình phỏng vấn thôi việc cho cho các trường hợp nghỉ việc tự nguyện để hỗ trợ việc giữ người trong tương lai.

MỐI QUAN HỆ LAO ĐỘNG

Tôi đã đến trại thợ mỏ ở Holly Grove, nơi suốt mùa đông... đàn ông và phụ nữ và trẻ nhỏ đã rùng mình trong những chiếc lều vải mà nước Hoa Kỳ có lẽ còn đáng sống hơn. Tôi lắng nghe những câu chuyện của họ. Tôi đã nói chuyện với bà Sevilla, đứa con chưa chào đời của bà đã bị một tay súng đá chết trong khi chồng bà ra

ngoài tìm việc. Tôi đã nói chuyện với các góa phụ, chồng của họ đã bị tay súng bắn chết; với những đứa trẻ có khuôn mặt sợ hãi nói chuyện giỏi hơn so với chiếc lưỡi nhỏ của chúng.

"Con nghĩ cuộc đình công đã thua rồi, Mẹ ơi," một người thợ mỏ già có con trai bị giết đã nói.

"Tại sao lại thua! Không thể nào, ta chỉ thua khi tinh thần của các con mất đi!", tôi nói.

- Mary Harris Jones năm 1914[2]

Lịch sử của Tổ chức công đoàn Hoa Kỳ là một phần quan trọng của lịch sử Hoa Kỳ. Nó cũng là một phần quan trọng của lịch sử ngành nhân sự. Trước khi các tổ chức có những chuyên gia nhân sự để đảm bảo rằng nhân viên được đối xử công bằng và tôn trọng, chính công đoàn đã đấu tranh cho quyền của công nhân. Mẹ Jones đã bị thu hút bởi những người thợ mỏ, mặc dù chính những lao động trẻ em mới là người khơi dậy những hoạt động ngoạn mục nhất của bà.

Ngày nay, các tổ chức có chiến lược quan hệ nhân viên hiệu quả và văn hóa tôn trọng nhân viên thường không muốn duy trì công đoàn. Xuyên suốt cuốn sách này, chúng ta đã thảo luận về những đặc điểm đó, các chương cũng đề cập đến khen thưởng và ghi nhận thành tích, nơi làm việc linh hoạt, quản lý hiệu quả công việc, các cuộc hội thoại và phản hồi hiệu quả, huấn luyện và tư vấn, lương thưởng, phúc lợi, và môi trường làm việc an toàn và bảo mật. Tạo ra một nền văn hóa như vậy là bước chủ động đầu tiên. Song duy trì văn hóa đó luôn là thử thách.

Dấu hiệu nhận biết hoạt động Công đoàn

Phát hiện sớm và phản ứng nhanh với hoạt động của công đoàn từ lâu đã là cốt lõi để phòng tránh liên minh. Chúng ta nên tìm sự tư vấn ngay từ các dấu hiệu đầu tiên của hoạt động công đoàn, trực tiếp hoặc gián tiếp, ngay cả khi chúng dường như bị tách biệt. Tại sao điều này lại quan trọng như vậy?

- Một nhóm các sự cố nhỏ và tách biệt có thể là bằng chứng của một chiến dịch công đoàn nghiêm túc. Khi xem xét tất cả các báo cáo như vậy, phòng nhân sự và pháp chế có thể đánh giá mức độ của một chiến dịch công đoàn.
- Nếu 30% nhân viên đủ điều kiện trong một đơn vị thỏa ước hợp lệ ký thẻ ủy quyền công đoàn, công ty có thể trên tiến

trình thành lập công đoàn. Bước tiếp theo là một cuộc bầu cử bí mật.

Các biểu hiện của sự hình thành công đoàn ban đầu bao gồm:

- Một nhân viên phân phát tờ rơi công đoàn trong bãi đậu xe hoặc mặc áo thun ủng hộ công đoàn.
- Tập hợp nhân viên bất thường tại các quán thịt nướng, sân chơi bowling và quán rượu.
- Các nhân viên không có mối quan hệ trước đây đột nhiên trở nên rất thân thiết với nhau.
- Việc sử dụng điện thoại, máy photocopy hoặc máy fax cho mục đích cá nhân tăng cao.
- Số lượng khiếu nại tăng lên (điều này có thể được dùng làm điểm tập hợp công đoàn).

Nếu nghi ngờ có hoạt động công đoàn, cán bộ giám sát nên báo cáo hoạt động ngay cho phòng nhân sự và/hoặc quản lý cấp cao, và cần tìm kiếm lời khuyên từ chuyên gia tư vấn pháp lý hoặc chuyên gia tư vấn chuyên về quan hệ lao động.

Các hoạt động mà công đoàn thường sử dụng để tổ chức các chiến dịch bao gồm:

- Lôi kéo qua điện thoại.
- Các cuộc họp bên ngoài nơi làm việc.
- Phân phát tờ rơi.
- Tạo ảnh hưởng gián tiếp.
- Cản đường.
- Đưa người thuộc tổ chức công đoàn làm nhân viên trong công ty.

Gần đây, công nghệ đã tạo điều kiện cho các công đoàn tung ra các chiến dịch trên mạng và thư điện tử. Phương tiện truyền thông xã hội là một công cụ mạnh mẽ để tiếp cận và tổ chức thành viên, đặc biệt là khi các công đoàn chuyển sự tập trung của họ sang những nhân viên trẻ tuổi. Mặc dù các công đoàn có thể đang thiết lập các trang Facebook để thu hút nhân viên trẻ tuổi, các công ty có thể đảm bảo rằng các quy tắc chống lôi kéo của họ giới hạn quyền truy cập vào bất kỳ hệ thống nào của công ty. Hãy nhấn mạnh rằng các hệ thống của công ty thuộc sở hữu của công ty, dành cho việc kinh doanh của công ty và không được sử dụng cho

bất kỳ hình thức lôi kéo nào.

Lynn Outwater, người sáng lập và quản lý của Jackson Lewis LLP, tại Pittsburgh, Pennsylvania, đưa ra tư vấn như sau[3]:

- Hãy chắc chắn rằng các cán bộ giám sát đối xử công bằng với nhân viên.
- Xem xét các hành động kỷ luật thôi việc để đảm bảo tính thích đáng của chúng.
- Đào tạo các cán bộ giám sát về những gì họ có thể hoặc không thể phát ngôn một cách hợp pháp về các công đoàn đang tìm cách hình thành.
- Truyền đạt triết lý về mối quan hệ nhân viên của tổ chức bạn, trong đó nêu ra vị trí của chủ doanh nghiệp đối với công đoàn.
- Có quy tắc về việc chào mời ra nhập công đoàn và phân phối thông tin hợp pháp.
- Có quy tắc về việc đăng thông tin lên bảng tin và gửi thư điện tử hợp pháp.

Một từ viết tắt phổ biến giúp ghi nhớ các hành vi có thể dẫn đến thực hiện lao động không công bằng là TIPS. Cán bộ quản lý và giám sát nên tránh:

- **Threats (Đe dọa):** đe dọa qua bất kỳ hành động gây bất lợi nào, chẳng hạn như những thay đổi đáng kể về phúc lợi, giáng chức hoặc sa thải vì nhân viên đang tham gia vào một hoạt động được bảo vệ.
- **Interrogation (Thẩm vấn):** tra hỏi nhân viên về các hoạt động công đoàn.
- **Promise (Hứa hẹn):** gợi ý hoặc hứa hẹn các phúc lợi công việc, chẳng hạn như thăng chức hoặc tăng lương, nếu nhân viên dừng các hoạt động công đoàn.
- **Spy (Dò xét):** dò xét các hoạt động liên quan đến công đoàn trong thời gian làm việc và thời gian không làm việc, cho dù trong hoặc ngoài khuôn viên công ty.

Xem thêm Chương 3 (Khung pháp lý về quyền của người lao động).

Các cán bộ giám sát phải hiểu rằng nếu một đại diện công đoàn liên hệ trực tiếp với họ, họ không nên xem bất kỳ tài liệu nào sau

đây:

- Danh sách nhân viên mà đại diện công đoàn cố gắng cung cấp cho họ.
- Thẻ hoặc chữ cái có tên trên đó.
- Giấy tờ mà nhân viên cố gắng trao cho họ.

Phụ lục: Hướng dẫn giải quyết hoạt động Công đoàn.

Câu hỏi thảo luận

1. Hãy mô tả cách thức một tổ chức có thể tạo ra văn hóa tôn trọng. Môi trường bên ngoài, chẳng hạn như nền kinh tế, có tác động gì tới các nỗ lực tạo dựng văn hóa? Tổ chức của bạn đã làm gì để thúc đẩy một môi trường công bằng và tôn trọng?
2. Thảo luận về cách các tổ chức giao tiếp với nhân viên của họ. Tổ chức của bạn đã và đang làm gì để đổi mới và hiệu quả?
3. Sổ tay nhân viên có thể được phân phát qua bản cứng hoặc bản mềm, hoặc đăng trên mạng nội bộ. Thảo luận về cách tổ chức của bạn phân phát sổ tay và lấy xác nhận của nhân viên. Làm thế nào để tổ chức của bạn thực hiện cập nhật và sửa đổi? Bạn thực hiện những bước gì khi giới thiệu một chính sách mới?
4. Những lợi ích của việc cung cấp một hướng dẫn chính sách và quy trình riêng cho các cán bộ quản lý là gì?
5. Trong môi trường ngày nay, bạn có nghĩ rằng các công đoàn đã vượt quá chức năng của họ không? Tại sao hoặc tại sao không? Hãy thảo luận liệu có trường hợp hoặc ngành nghề nào trong đó công đoàn vẫn có thể tác động đến không.

Chương 28
Chuyển từ xung đột sang hợp tác

Năm 1993, khi còn là Ngoại trưởng Hoa Kỳ, Madeleine Albright là thành viên thuộc Hội đồng An ninh Quốc gia của Tổng thống Clinton. Bà và Tướng Colin Powell, Chủ tịch Hội đồng Tham mưu trưởng Liên quân, đã không đồng thuận về việc Hoa Kỳ và NATO có nên can thiệp để ngăn chặn việc thanh lọc sắc tộc ở Bosnia hay không. Khi hồi tưởng lại, bà Albright thừa nhận rằng vị tướng này đã đúng đắn khi thận trọng, đặt câu hỏi và xem xét các lựa chọn thay thế. [1]

Xung đột tại nơi làm việc là tình trạng tức giận hoặc thất vọng xảy ra giữa những người lao động có công việc phụ thuộc lẫn nhau, họ coi người kia là người có lỗi và hành động theo những cách gây ra vấn đề trong công việc. Những thay đổi liên tục tại nơi làm việc ngày nay có thể thúc đẩy xung đột nơi làm việc. Chúng bao gồm những thay đổi về nhân khẩu học và các chiều hướng đa dạng, và những thay đổi trong cơ cấu tổ chức. Các cấu trúc có sự phân cấp ít hơn và tập trung vào các đội nhóm đòi hỏi môi trường hợp tác nhiều hơn nhưng mang lại quá nhiều sự khác biệt. Việc quá phụ thuộc vào công nghệ cũng góp phần vào tiềm năng xung đột. Khi con người sử dụng công nghệ để giao tiếp với nhau, họ cũng đồng thời mất đi sự tinh tế trong giao tiếp trực diện, chẳng hạn như ngôn ngữ cơ thể hoặc biểu cảm khuôn mặt.

Ở Chương 26, chúng ta đã thảo luận về sự cần thiết của việc phát triển kỹ năng thực hiện những cuộc hội thoại quan trọng. Hai lựa chọn thay thế cho các cuộc hội thoại hiệu quả trong các tình huống quan trọng là né tránh chúng và chịu hậu quả, hoặc đối mặt với chúng và xử lý chúng một cách kém cỏi. [2] Chúng ta thường né tránh xung đột vì thiếu tự tin vào khả năng xoa dịu tình hình và đưa ra giải pháp phù hợp. Liệu chúng ta có đạt được kết quả hay chỉ làm cho tình huống đã xấu càng trở nên tệ hơn?

Liệu tất cả các bên có hiểu các vấn đề cơ bản không? Xung đột trong công việc có thể bị coi là tiêu cực, và tồn tại một nỗi sợ về việc bị gắn mác là kẻ gây rắc rối vì đã đưa ra vấn đề.

Xung đột không phải lúc nào cũng tiêu cực. Xung đột thường là nỗ lực tạo ra sự phát triển. Phân biệt sự khác nhau giữa xung đột tiêu cực và tích cực là bước đầu tiên để chuyển sang hợp tác.

Xung đột được coi là tiêu cực khi:

- Sự khác biệt không được giải quyết.
- Các kỳ vọng không được quản lý.
- Trung tâm của bất đồng là các giả định thay vì các dữ kiện.
- Các cá nhân liên quan hoặc bị ảnh hưởng không muốn trở thành một phần của giải pháp.

Trong một cuộc xung đột tốt hoặc tích cực [3] :

- Giá trị của xung đột và sự khác biệt được trân trọng và tôn trọng.
- Các vấn đề được mở và không bị che đậy.
- Trung tâm xung đột là các ý tưởng thay vì các cá tính.
- Cảm xúc được quản lý và quan điểm được thể hiện một cách khéo léo và tôn trọng.

Trong một cuộc xung đột tốt, các mối quan hệ và quá trình giải quyết được coi trọng. Tương tự như các cuộc hội thoại quan trọng tích cực, sự hợp tác trong công việc đòi hỏi một vài sự chuẩn bị để có kết quả tích cực. Quá trình giải quyết bao gồm ba bước: Thừa nhận, đánh giá và giải quyết xung đột.

THỪA NHẬN XUNG ĐỘT

Thừa nhận xung đột bắt đầu bằng việc xua tan ảo tưởng rằng xung đột luôn mang tính tiêu cực, đồng thời nhận ra các đặc điểm và lợi thế của một cuộc xung đột "tốt".

Các bên liên quan phải đồng ý rằng đang có một vấn đề và xác định nguồn gốc của sự căng thẳng. Việc tạo ra một bầu không khí hiệu quả đóng vai trò quan trọng trong thừa nhận vấn đề. Ví dụ, hãy tiếp cận người khác và nói, "Gần đây chúng ta đang gặp khó khăn khi nói về ____."

Những nguồn gốc của sự căng thẳng trong một cuộc xung đột có

thể bao gồm:

- Mối quan hệ.
    - Sợ làm xói mòn các mối quan hệ tốt trong công việc.
    - Sợ làm liên lụy đến người khác.
    - Sự ảnh hưởng của các bên khác, chẳng hạn như khách hàng, nhân viên hoặc đồng đội.
- Dữ liệu không chính xác hoặc không có thông tin.
- Lợi ích - sự cạnh tranh giữa các nhu cầu nhận thức hoặc nhu cầu thực tế hoặc xung đột lợi ích.
- Các vấn đề về cơ cấu/tổ chức (ví dụ: nguồn lực hạn chế hoặc việc xác định vai trò kém).

Tại sao các mối quan hệ lại quan trọng? Các tổ chức phẳng hơn và các phạm vi kiểm soát rộng hơn đã phân tán quyền lực trong các tổ chức, trao cho các cán bộ quản lý và nhân viên cấp dưới quyền tự chủ cao hơn để hành động và đưa ra quyết định. Với quyền lực phân tán, mọi người cần đàm phán giải pháp cho các vấn đề với những người khác mà họ có thể có ít hoặc không có thẩm quyền chính thức. [4]

ĐÁNH GIÁ XUNG ĐỘT

Đánh giá xung đột bao gồm việc xác định các dữ kiện và các cá nhân liên quan, bao gồm cả sự khác biệt trong phong cách cá nhân.

Tránh các giả định và lấy dữ kiện bằng cách:

- Giữ cho cuộc thảo luận tập trung vào thông tin cần thiết.
    - Những vấn đề quan trọng phải được xác định là gì?
- Duy trì kiểm soát cuộc thảo luận.
- Thay đổi các loại câu hỏi được sử dụng.
    - Đặt câu hỏi để khám phá các lợi ích, nhu cầu, giá trị và giả định của người khác.
    - Đặt câu hỏi *"Tại sao điều đó lại quan trọng?"*
    - Tìm hiểu nhận thức của người khác về các vấn đề.
    - Đặt câu hỏi *"Bạn có thể làm rõ quan điểm mà bạn đã đưa ra không?"* hoặc *"Về _____, điều gì quan trọng với bạn?"*

Lấy được dữ kiện nghĩa là có được và cung cấp thông tin tốt.

- Tìm hiểu gốc rễ của vấn đề.
- Hãy cụ thể và lấy thông tin chi tiết.
- Hãy tò mò; thăm dò.
    - Đặt câu hỏi mở, ai, cái gì, khi nào, ở đâu, tại sao.
    - Làm rõ thuật ngữ.
- Tránh suy đoán.
    - Điều chỉnh các giả định của bạn dựa trên những gì bạn đã tìm hiểu.
- Khuyến khích đối thoại và tạo ra sự trao đổi thông tin hai chiều.
- Hãy cẩn thận với việc:
    - Chỉ điểm và đổ lỗi.
    - Xác định nạn nhân và nhân vật phản diện.
    - Những vấn đề tầm thường và những câu chuyện vô ích.
    - Không xác định được vấn đề cơ bản hoặc vấn đề gốc.

Một yếu tố quan trọng trong việc chuyển sang hợp tác là hiểu rằng các cá nhân có cách tiếp cận khác nhau đối với xung đột. Hãy hiểu rõ phong cách của riêng bạn và học cách nhận ra phong cách của người khác. Bạn có thể chủ ý chọn sử dụng một phong cách khác khi thích hợp và nên luyện tập sử dụng các phong cách khác nhau. Bạn nên biết rằng tất cả các phong cách có thể hiệu quả lúc này hay lúc khác tùy thuộc vào tình huống.

Khám phá phong cách của bạn

- Những xung đột khó giải quyết nhất đối với tôi là _____.
- Điều tôi sợ nhất trong xung đột là _____.
- Tôi không đối đầu với xung đột vì _____.
- Khi ai đó đối mặt với tôi trong xung đột, tôi _____.
- Sức mạnh lớn nhất của tôi trong việc xử lý xung đột là _____.
- Khi chúng tôi có xung đột trong nhóm, chúng tôi nên _____.
- Xung đột có thể giúp ích cho nhóm/tổ chức của chúng tôi nếu _____.

Phụ lục: Quản lý xung đột thông qua giao tiếp mở.

Có năm phương thức xử lý xung đột được công nhận mô tả hành vi của một cá nhân theo hai chiều hướng cơ bản: (1) tính quyết đoán, mức độ mà người đó nỗ lực thỏa mãn mối quan tâm của chính mình, và (2) tính hợp tác, mức độ mà người đó nỗ lực để thỏa mãn mối quan tâm của người khác.

1. **Cạnh tranh** là tấn công, thích tranh luận và bàn cãi. Kiểu người này có tính cạnh tranh, quyết đoán và không hợp tác, họ có thể đe dọa, khiến người khác phải nhượng bộ để tránh tranh luận. Người cạnh tranh có lập trường là "thắng hoặc thua", thường theo đuổi mối quan tâm của chính mình với sự thiệt hại của người khác. Cạnh tranh nghĩa là "đứng lên bảo vệ quyền lợi của bạn", bảo vệ một luận điểm mà bạn tin là đúng đắn, hoặc chỉ đơn giản là cố gắng để giành chiến thắng.
2. **Hòa giải** là không quyết đoán và hợp tác – hoàn toàn trái ngược với cạnh tranh. Khi hòa giải, người ta bỏ qua mối quan tâm của chính mình vì quan tâm đến người khác nhiều hơn. Kiểu người này thường làm hài lòng và được người khác quý mến. Kiểu người hòa giải thể hiện qua việc nhường nhịn quan điểm của người khác, hoặc nhượng bộ trong những bất đồng ngay cả khi người đó tin rằng ý tưởng của mình tốt hơn.
3. **Tránh né** là không quyết đoán và không hợp tác; người này không theo đuổi mối quan tâm của riêng mình cũng như của những người khác. Kiểu người này sẽ không cam kết và không chắc chắn lập trường của họ đối với các vấn đề. Thường thì họ che giấu lợi ích của mình. Kiểu người tránh né có biểu hiện lảng tránh vấn đề một cách xã giao, hoãn lại vấn đề cho đến một thời điểm tốt hơn, hoặc đơn giản là rút lui khỏi một tình huống đe dọa.
4. **Thỏa hiệp** là dung hòa cả sự quyết đoán và hợp tác. Mục tiêu là tìm ra một giải pháp nào đó phù hợp, có thể chấp nhận được để phần nào làm cả hai bên hài lòng. Tính cách này nằm giữa sự cạnh tranh và hòa giải. Người thỏa hiệp từ bỏ nhiều hơn so với người cạnh tranh nhưng ít hơn người hòa giải. Kiểu người này thoải mái khi nói chuyện với người khác, nhưng bị đe dọa bởi sự đối đầu trực tiếp và sẽ tìm cách đạt được sự đồng thuận hoặc tìm kiếm một giải pháp trung gian nhanh chóng.
5. **Cộng tác** là vừa quyết đoán vừa hợp tác - hoàn toàn trái

ngược với tránh né. Người cộng tác có lập trường đôi bên cùng có lợi và nỗ lực làm việc với những người khác để tìm ra giải pháp đáp ứng đầy đủ mối quan tâm của mình. Kiểu người này tiếp cận xung đột với kỹ năng và sự cân bằng, hiểu giá trị của xung đột tích cực và thường đóng vai trò người hòa giải. Người cộng tác sẽ khám phá các vấn đề ở mức độ sâu sắc hơn nhiều so với người thỏa hiệp và làm việc để tìm ra giải pháp sáng tạo. Kiểu người này nhận ra tầm quan trọng của việc tập trung vào những lợi ích và đưa ra những lựa chọn để đi đến giải pháp sáng tạo đó.

Mỗi chúng ta đều có khả năng sử dụng tất cả năm phương thức xử lý xung đột. Không ai trong chúng ta chỉ được định hình trong một phong cách giải quyết xung đột duy nhất. Nhưng một số người sử dụng một số phương thức tốt hơn các phương thức khác, và do đó, họ có xu hướng dựa vào các phương thức đó nhiều hơn các phương thức khác - dù là do tính khí hay luyện tập [5] .

GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT

Trong cuốn sách *Getting to Yes* (tạm dịch: *Để đạt đồng thuận*) của mình, Roger Fisher và William Ury trình bày một quy trình gồm bốn bước để giải quyết xung đột [6] :

1. Tách con người ra khỏi vấn đề.
2. Tập trung vào lợi ích chứ không phải quan điểm.
3. Tạo ra những lựa chọn.
4. Kiên định sử dụng các tiêu chí khách quan.

Một lỗi phổ biến thường gặp khi giải quyết xung đột là tập trung quá nhiều vào các cá nhân liên quan đến tình huống. Điều này có thể dẫn đến nỗi sợ hãi về việc không muốn làm hỏng một mối quan hệ. Nếu vấn đề thực sự không được xác định thì không thể đạt được sự hợp tác. Khi tách con người ra khỏi vấn đề:

- Hãy tập trung vào vấn đề chứ không phải những người liên quan.
- Xác định vấn đề thực sự so với vấn đề được nhận thức.
- Giải thích vấn đề khi bạn nhận thấy nó.
    - Thảo luận về tình huống khi bạn nhận thấy nó và yêu

cầu sự phản hồi.

- Tìm ra các vấn đề chung và mục tiêu chung. “ *Chúng ta đều đồng ý về tầm quan trọng của ____. Hãy cùng tìm hiểu thêm về nó?”*

- Duy trì các mối quan hệ mang tính xây dựng.
- Đưa ra và tiếp nhận phản hồi. Đừng cho rằng người khác cũng nhìn nhận mọi việc giống như bạn.
- Chủ động làm việc để phát hiện ra vấn đề bằng cách đặt các câu hỏi. *“Có phải mọi thứ đều đang diễn ra như bạn mong đợi?”*

Lời khuyên về Quản trị Giá trị của Mối quan hệ[7]

- Tạo niềm tin bằng cách thể hiện sự hòa hợp trong lời nói và hành động.
- Truyền đạt về lợi ích, khả năng và mối quan tâm.
- Không bao giờ che giấu sai lầm. Hãy thừa nhận và giải quyết chúng nhanh chóng.
- Đề nghị sự phản hồi, và không bao giờ cho rằng bên khác nhìn nhận mọi việc giống như bạn.
- Làm việc để phát hiện ra vấn đề. Các bên khác sẽ tôn trọng bạn vì điều đó.
- Gạt ý kiến của bạn sang một bên và thể hiện sự quan tâm. “ *Tôi muốn nghe thêm về tình hình từ quan điểm của bạn.”*

Nếu vấn đề nằm ở con người thì sao? Vấn đề con người thường đòi hỏi nhiều sự chú ý hơn là các vấn đề trọng yếu. Trong những trường hợp này, chúng ta cần phải [8] :

- Tháo gỡ các vấn đề trọng yếu từ các vấn đề về mối quan hệ và quy trình. Các vấn đề trọng yếu bao gồm các điều khoản, điều kiện, giá cả, ngày tháng, con số và trách nhiệm pháp lý. Các vấn đề về mối quan hệ bao gồm sự cân bằng của cảm xúc và lý trí; sự dễ dàng trong giao tiếp; mức độ tin tưởng và tin cậy; thái độ chấp nhận hoặc từ chối; nhấn mạnh tương đối vào sự thuyết phục; và mức độ hiểu biết lẫn nhau.
- Xây dựng mối quan hệ công việc độc lập với sự đồng thuận hoặc bất đồng. Chấp nhận sự bất đồng.
- Đàm phán về mối quan hệ và các vấn đề con người dựa trên phẩm chất của họ. Nêu lên mối quan tâm mà không phán xét động lực.

- Phân biệt giữa cách họ đối xử với bạn và cách bạn đối xử với họ. Tránh trả đũa, điều này chỉ dẫn đến việc củng cố hành vi không mong muốn.
- Quan trọng nhất là không cá nhân hóa xung đột. Tập trung vào các vấn đề. Khi đối mặt với những thái độ khó khăn, hãy tự hỏi:
    - Vì sao tôi quan tâm đến vấn đề này?
    - Vì sao người khác quan tâm?
    - Có phải vấn đề này là loại vấn đề có thể thúc đẩy sự sáng tạo?
    - Hậu quả của việc không giải quyết vấn đề một cách thân thiện, đối với tôi, với người khác và với tổ chức, bao gồm cả các bên liên quan, là gì?

TẬP TRUNG VÀO LỢI ÍCH THAY VÌ QUAN ĐIỂM

Lợi ích bắt nguồn từ nhu cầu, mối quan tâm, mong muốn và nỗi sợ hãi thường được chia sẻ bởi cả hai bên. Quan điểm là cách để đạt được những gì bạn muốn. Lợi ích là điều bạn cần phải đạt được. [9]

Hãy xem xét tình huống sau đây. Bob và Jan là các thành viên của một nhóm cung cấp các sản phẩm tùy biến cho khách hàng của họ. Là một nhân viên của bộ phận dịch vụ khách hàng, Bob cảm thấy rằng mối quan hệ khách hàng là quan trọng nhất. Còn với Jan, nhân viên của bộ phận dịch vụ kỹ thuật, sản phẩm, tính ưu tú mới là quan trọng nhất. Họ thường xuyên đụng độ nhau, vì Jan buộc tội Bob chỉ biết quyến rũ khách hàng mà không hiểu những điều cần làm để tạo ra một sản phẩm chất lượng, và anh ấy vặn lại với những bình luận về kỹ năng giao tiếp kém của cô ấy khiến khách hàng sợ hãi. Hiện giờ Bob phải gọi cho Jan và thảo luận về một số thay đổi đối với các yêu cầu của khách hàng. Khách hàng đã yêu cầu một đại diện kỹ thuật có mặt tại cuộc họp. Lợi ích chung của họ là nhu cầu của khách hàng và danh tiếng của công ty. Cách tiếp cận của họ để đáp ứng nhu cầu của khách hàng là khác nhau.

Hãy xem xét lời tuyên bố từ ông chủ của Dawn: "Nếu cô không có khách hàng mới vào cuối tháng, tôi sẽ phải cho cô nghỉ việc." [10] Ông chủ của Dawn rõ ràng không hài lòng, nhưng lợi ích thực sự là gì? Ông ấy thực sự muốn sa thải Dawn, hay đó là *quan điểm* ông ta đang thực hiện để giúp cô tăng doanh số? Điều ông ấy *cần đạt được* là gì?

Hãy tiết lộ lợi ích của bạn. Hãy nhớ rằng trong một cuộc xung đột tốt, các vấn đề không được che đậy, mà ở trạng thái mở. Hãy giải thích tại sao lợi ích của bạn có lợi cho tổ chức và những người khác. Chỉ ra điều gì là quan trọng thôi chưa đủ, bạn phải giải thích tại sao nó quan trọng. Hãy phối hợp với một hoặc các bên để hiểu vấn đề tiềm ẩn và tránh tranh cãi về các quan điểm. Hãy tự hỏi mình: *"Tôi có một lý lẽ tốt không?"*

TẠO RA NHỮNG LỰA CHỌN

Tạo ra những lựa chọn sẽ đưa các bên ra khỏi quan điểm của họ. Nó mang lại cơ hội để khám phá quan điểm tập thể so với quan điểm cá nhân và tạo ra sự hợp lực. Hãy cùng brainstorm[xix] để tạo ra những lựa chọn cho việc giải quyết vấn đề và những kết quả tích cực. Hãy tò mò và bày tỏ lợi ích thật sự. Một phiên brainstorm tốt sẽ đưa ra nhiều quan điểm thay vì các quan điểm đối lập.

Đừng sử dụng quá trình brainstorm để đánh giá các ý tưởng được trình bày. Hãy tách quá trình tạo ý tưởng ra khỏi quá trình đánh giá chúng. Mọi lựa chọn đều nên đặt lên bàn thảo luận. Trân trọng đối thoại hơn là tranh luận.

Khi bạn tạo ra các lựa chọn, hãy tự hỏi mình: *"Tôi đang vô tình* đưa ra những giả định nào mang lại *kết quả trước mắt tôi?"*

Và khi bạn có câu trả lời, hãy tự hỏi mình: *"Hiện giờ có những lựa chọn nào mà tôi chưa xem xét sẽ mang lại thêm những lựa chọn khác?"*

SỬ DỤNG TIÊU CHÍ KHÁCH QUAN

Việc sử dụng các tiêu chí khách quan tạo điều kiện cho sự hiệu quả và công bằng. Thời gian sẽ không được dành để nói về các quan điểm, mà là các tiêu chuẩn và giải pháp có thể. Tiêu chí khách quan tồn tại độc lập với ý muốn của mỗi bên, mang tính thực tế và hợp pháp. Các tiêu chuẩn công bằng có thể dựa trên những yếu tố như giá trị thị trường, tiền lệ, tiêu chuẩn chuyên môn, đánh giá khoa học hoặc đối xử bình đẳng. [11] Các tiêu chuẩn an toàn hoặc chất lượng là những ví dụ của tiêu chuẩn công bằng và độc lập. Tiêu chí khách quan có thể bao gồm tiền lệ, hiệu quả và chi phí.

Các tiêu chí khách quan nên mang tính hấp dẫn và liên quan đến lợi ích chung và tiêu chuẩn chung. Lợi ích chung có thể là lợi ích chung của cộng đồng lớn hơn, chẳng hạn như tổ chức hoặc ngành mà tổ chức đang hoạt động, cũng như lợi ích chung của các cá

nhân liên quan. Các tiêu chí khách quan có thể dựa trên các tiêu chuẩn hoặc giá trị chung, như sự bình đẳng, công bằng, chính trực hoặc chất lượng. [12]

Hãy nghiên cứu các tiêu chí có thể áp dụng tốt nhất. Hãy chuẩn bị để cho thấy tại sao những tiêu chí đó có liên quan. Hãy nhìn vào các tiêu chuẩn bên ngoài cũng như vốn nội bộ. Khi đánh giá các tiêu chí, hãy đặt câu hỏi: *"Các tiêu chuẩn và tiêu chí có được xem là công bằng và hợp lý không?"* [13]

Sự liên quan rất quan trọng. Nó giữ cho các bên tập trung vào các vấn đề và ngăn ngừa nguy cơ xung đột bị phá ngang. Hãy luôn đặt câu hỏi này: *"Điều đó liên quan đến vấn đề này không?"*

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Jake có văn phòng bên cạnh Beth, và cô có khoảng thời gian khó khăn khi làm việc với anh ta. Jake liên tục ngắt lời khi cô đang nói chuyện điện thoại, nói quá to và hỏi những câu tò mò, cá nhân. Dường như anh ta làm cô mất tập trung cả ngày. Bạn sẽ làm gì nếu bạn là Beth? Bạn sẽ làm gì nếu Beth đến gặp bạn và đề nghị bạn giải quyết tình huống này?

2. Bạn có thể sử dụng những ví dụ nào về các tiêu chí liên quan trong các tình huống sau đây?

- Tăng lương cho một nhân viên đã đạt đến mức cao nhất của một khung lương.
- Tăng lương cho một nhân viên cao hơn ngân sách được phê duyệt.
- Đàm phán về mức lương và thay đổi nơi làm việc đối với nhân viên mới.
- Đàm phán gói trợ cấp thôi việc với một nhân viên đang bị cho thôi việc.

3. Các tổ chức có thể làm một số việc để giải quyết và quản lý xung đột. Chúng bao gồm các lựa chọn đào tạo cho cán bộ quản lý và nhân viên, các chính sách giải quyết những hành vi nhất định, và các chương trình cung cấp hướng dẫn và hỗ trợ. Những việc mà tổ chức của bạn đang làm hoặc có thể làm là gì?

4. Xung đột không nhất thiết phải tiêu cực; trong thực tế, nó có

thể dẫn đến kết quả tích cực. Hãy đưa ra một số ví dụ về cách xung đột có thể tác động tích cực đến tổ chức của bạn. Bạn có thể làm gì để tối ưu hóa nó khi nó là một tác động tích cực?

Chương 29
Quản lý rủi ro

Vào ngày 25 tháng 3 năm 1911, khoảng 146 người, trong đó có nhiều người ở độ tuổi thiếu niên, đã thiệt mạng trong vụ hỏa hoạn của Công ty Triangle Shirtwaist. Các xe cứu hỏa tại hiện trường không có thang lên đến tầng thứ chín nơi ngọn lửa đang hoành hành. Lối thoát hiểm hỏa hoạn đã bị sập do không chạm được mặt đất và không được thiết kế để chứa nhiều người cùng một lúc. Cầu thang dẫn lên mái nhà bị cháy. Thang dẫn xuống đường bị khóa bằng ổ khóa từ bên ngoài để ngăn công nhân trốn tránh việc kiểm tra hoặc tuồn những mảnh vải vụn ra ngoài. Chủ sở hữu Triangle từ chối yêu cầu lắp đặt vòi phun nước cứu hỏa tự động của công đoàn và không khóa cầu thang. Sau đó, họ đã bị xét xử tội ngộ sát, nhưng được tha bổng vì đã không có luật nào đặt ra các tiêu chuẩn an toàn tại nơi làm việc. [1] Một trăm năm sau, chúng ta không chỉ có các tiêu chuẩn an toàn tại nơi làm việc, mà chúng ta còn đưa sự an toàn vào trong các giá trị của tổ chức.

Mối quan tâm về sức khỏe và an toàn của nhân viên đã phát triển thành các hệ thống quản lý rủi ro cũng bao hàm cả những lo ngại về bảo mật và quyền riêng tư của cá nhân và tổ chức.

Cam kết của DuPont: Mục tiêu Không chấn thương, bệnh tật và sự cố

Chúng tôi tin rằng tất cả các chấn thương và bệnh nghề nghiệp, cũng như các sự cố về an toàn và môi trường đều có thể ngăn chặn được và mục tiêu của chúng tôi là hoàn toàn không để chúng xảy ra. Chúng tôi sẽ thúc đẩy sự an toàn ngoài công việc cho nhân viên. Chúng tôi sẽ đánh giá tác động môi trường của từng cơ sở mà chúng tôi đề xuất xây dựng hoặc mua lại, đồng thời thiết kế, xây dựng, vận hành và bảo trì tất cả các cơ sở cũng như thiết bị vận chuyển của chúng tôi để chúng được an toàn và được cộng

đồng địa phương chấp nhận, đồng thời bảo vệ môi trường. Chúng tôi sẽ chuẩn bị cho các trường hợp ứng phó khẩn cấp và sẽ cung cấp sự lãnh đạo để hỗ trợ các cộng đồng địa phương cải thiện khả năng ứng phó khẩn cấp của họ.

KHUNG PHÁP LÝ VỀ AN TOÀN LAO ĐỘNG VÀ SỨC KHỎE NGHỀ NGHIỆP ĐẠO LUẬT AN TOÀN LAO ĐỘNG VÀ SỨC KHỎE NGHỀ NGHIỆP, 1970

Quốc hội đã ban hành Đạo luật An toàn lao động và Sức khỏe nghề nghiệp để đảm bảo các điều kiện làm việc an toàn và lành mạnh cho nam giới và nữ giới bằng cách thiết lập và thực thi các tiêu chuẩn, cũng như thông qua đào tạo, tiếp cận, giáo dục và hỗ trợ. Đạo luật được thi hành bởi Cơ quan quản lý An toàn lao động và Sức khỏe nghề nghiệp (OSHA) thuộc Bộ Lao động.

Điều khoản về Nhiệm vụ chung của Đạo luật yêu cầu người sử dụng lao động cung cấp việc làm và nơi làm việc không có các mối nguy có thể nhận biết đang gây ra hoặc có khả năng gây ra cái chết hoặc làm tổn hại nghiêm trọng về thể chất. Cả người sử dụng lao động và người lao động đều phải tuân thủ các tiêu chuẩn, quy tắc và quy định của OSHA.

Người lao động có quyền:

- Yêu cầu về an toàn lao động và sức khỏe trong công việc.
- Yêu cầu kiểm tra.
- Có đại diện người lao động được ủy quyền đi cùng để kiểm tra.
- Nộp đơn khiếu nại.
- Được thông báo về các mối nguy hiểm tại nơi làm việc.
- Được đào tạo.

Người sử dụng lao động phải thông báo cho người lao động bằng cách:

- Hiển thị, trưng bày các thông báo về OSHA.

Truy cập *www.osha.gov/publications/poster.html.*

- Cung cấp bản sao của các quy tắc và quy định.
- Đăng các lỗi vi phạm OSHA.
- Thông báo cho người lao động tiếp xúc với các tác nhân

nguy hiểm ở mức vượt quá tiêu chuẩn OSHA và thông báo cho họ về các hành động khắc phục.

- Duy trì hồ sơ chính xác.
- Cho phép đại diện người lao động được ủy quyền trong quá trình kiểm tra OSHA.

Người sử dụng lao động phải giữ an toàn cho người lao động bằng cách:

- Sửa lỗi vi phạm.
- Cho phép người lao động từ chối công việc nguy hiểm bất thường.
- Cung cấp thiết bị bảo vệ cá nhân.
- Cung cấp giám sát y tế.
- Cung cấp đào tạo.
- Thực thi các quy tắc và quy định về an toàn.

OSHA đã xác định các tiêu chuẩn chung của ngành bao gồm, nhưng không giới hạn ở:

- Quy trình thoát hiểm khẩn cấp yêu cầu kế hoạch hành động khẩn cấp đối với các phương tiện thoát hiểm liên tục và không bị cản trở từ bất kỳ điểm nào trong tòa nhà và yêu cầu bảo trì hệ thống thoát hiểm khẩn cấp.
- Phơi nhiễm tiếng ồn nghề nghiệp đã thiết lập mức độ tiếng ồn cho phép và quy trình đo đạc, đồng thời yêu cầu các chương trình bảo vệ thính giác và kiểm tra thính lực cho nhân viên trong môi trường có độ ồn trên mức cho phép.
- Che chắn thiết bị đòi hỏi điểm che chắn bảo vệ hoạt động trên một số máy móc.
- Truyền thông về các mối nguy hiểm đòi hỏi thông tin về các mối nguy hiểm của hóa chất tại nơi làm việc phải được phổ biến. Các nhà sản xuất và nhập khẩu hóa chất phải đánh giá các mối nguy hiểm, chuẩn bị nhãn và cung cấp bảng dữ liệu an toàn vật liệu (MSDS) cho người lao động để truyền đạt các mối nguy hiểm của các hóa chất này. Người lao động phải được đào tạo để xử lý hóa chất đúng cách.
- Kiểm soát Năng lượng Nguy hiểm – quy tắc Khóa hãm/Nhãn thông tin trong an toàn điện (Lockout/Tagout) đòi hỏi phải gắn thiết bị với máy móc và thiết bị để ngăn chặn việc khởi động hoặc giải phóng năng lượng được lưu trữ trong

quá trình bảo trì.

- Các mầm bệnh lây truyền qua đường máu đòi hỏi người sử dụng lao động phải thực hiện các bước để ngăn ngừa phơi nhiễm với các vi sinh vật trong máu người có khả năng gây bệnh. Điều này bao gồm soạn thảo các kế hoạch kiểm soát phơi nhiễm bằng văn bản thông báo cho nhân viên các bước phòng ngừa, đánh giá sau phơi nhiễm và theo dõi, lưu giữ hồ sơ và các quy trình đánh giá sự cố. Luật Bảo vệ và An toàn tiêm chích (được thông qua năm 2000) đã sửa đổi tiêu chuẩn này để yêu cầu người sử dụng lao động giảm thiểu việc người lao động tiếp xúc với máu qua tiêm chích.
- Lối vào không gian hạn chế đòi hỏi phải có giấy cho phép người lao động đi vào những không gian có thể chứa đầy không khí nguy hiểm mà có thể ngay lập tức gây nguy hiểm đến tính mạng và sức khỏe.
- Thiết bị bảo vệ cá nhân yêu cầu sử dụng thiết bị bảo vệ nếu người lao động tiếp xúc với các vật liệu nguy hiểm.
- Quản lý quy trình an toàn yêu cầu các quy trình để ngăn chặn hoặc giảm thiểu ảnh hưởng của việc thải ra các hóa chất độc hại, dễ phản ứng, dễ cháy nổ.

Thanh tra OSHA

OSHA có thẩm quyền kiểm tra nơi làm việc. Thứ tự ưu tiên kiểm tra như sau:

- Nguy hiểm sắp xảy ra, dự báo hợp lý về cái chết hoặc tác hại nghiêm trọng từ một mối nguy hiện tại có thể được loại bỏ thông qua các thủ tục thực thi thông thường.
- Thảm họa và tai nạn chết người dẫn đến tử vong hoặc nhập viện từ ba nhân viên trở lên như đã báo cáo với OSHA trong vòng tám giờ sau sự kiện để xác định xem các tiêu chuẩn hiện có có bị vi phạm hay không.
- Khiếu nại của người lao động về các điều kiện không an toàn hoặc không lành mạnh và thông tin tham khảo từ bất kỳ nguồn nào về mối nguy hiểm tại nơi làm việc.
- Kiểm tra theo chương trình nhắm vào các ngành công nghiệp nguy hiểm cao, các nơi làm việc, các nghề nghiệp có tỷ lệ thương tật/bệnh tật cao và những người sử dụng lao động vi phạm nghiêm trọng.
- Theo dõi các lỗi vi phạm đã ban hành trước đó để đảm bảo hành động khắc phục đã được thực hiện.

Cách tiếp cận sau đây được sử dụng để tiến hành kiểm tra an toàn:

- Bắt đầu buổi họp, thảo luận về mục đích và phạm vi kiểm tra cũng như các tiêu chuẩn OSHA có thể được áp dụng.
- Kiểm tra thực tế các khu vực làm việc để tuân thủ các tiêu chuẩn OSHA. Nếu có khiếu nại, khu vực cụ thể có tên trong đơn khiếu nại sẽ được kiểm tra. Việc tuân thủ quy định đăng tải thông báo và các yêu cầu về lưu trữ hồ sơ cũng có thể được xem xét.
- Kết thúc buổi họp, trong đó có thể thảo luận về các hoạt động quan sát và hành động khắc phục, cùng với các vi phạm có thể có.

OSHA tròn 40 tuổi[3]

Trong gần năm thập kỷ kể từ khi Đạo luật An toàn lao động và Sức khỏe nghề nghiệp (OSH) được ban hành và Cục quản lý an toàn và sức khỏe nghề nghiệp (OSHA) có trách nhiệm thi hành luật này, đã có sự thuyên giảm đáng kể số ca tử vong do công việc và thương tích tại nhiều nơi làm việc trên toàn quốc. Kể từ năm 1971, tỷ lệ tử vong tại nơi làm việc đã giảm khoảng 65%, từ gần 14.000 vụ xuống còn 4.836 vụ trong năm 2015 khi lực lượng lao động đã tăng gấp đôi quy mô.

Việc thực thi các tiêu chuẩn OSHA

Thành công của OSHA là kết quả của việc thực thi mạnh mẽ các tiêu chuẩn. OSHA đã thiết lập các khoản tiền phạt và hình phạt có thể đánh giá các tổ chức vi phạm các tiêu chuẩn bắt buộc. Các loại vi phạm và mức phạt OSHA bao gồm:

- **Cố ý.** Một hành vi vi phạm có chủ ý mà người sử dụng lao động cố ý thực hiện. Mức phạt lên tới 70.000 đô-la cho mỗi lần cố ý vi phạm.
- **Nghiêm trọng.** Một vi phạm có xác suất đáng kể dẫn đến cái chết hoặc tổn hại nghiêm trọng về thể chất. Mức phạt lên tới 7.000 đô-la tùy theo mức độ vi phạm.
- **Không quá nghiêm trọng.** Một vi phạm có ảnh hưởng trực tiếp và ngay lập tức đến an toàn và sức khỏe của công việc, nhưng không có khả năng gây tử vong hoặc tổn hại nghiêm trọng về thể chất. Mức phạt lên tới 7.000 đô-la cho mỗi lần vi phạm.

- **Lặp lại.** Một vi phạm nghiệm trọng tương tự với vi phạm mà OSHA từng trích dẫn. Mức phạt lên tới 70.000 đô-la cho mỗi lần vi phạm như vậy trong vòng ba năm kể từ vi phạm đầu.
- **Không sửa chữa.** Không sửa lỗi vi phạm trước. Mức phạt lên tới 7.000 đô-la cho mỗi ngày kể từ sau ngày cần phải sửa chữa.
- **Không đáng kể**. Một vi phạm không có ảnh hưởng trực tiếp hoặc ngay lập tức đến an toàn hoặc sức khỏe. Không bị phạt.

Báo cáo thương tích, bệnh tật và lưu trữ hồ sơ OSHA

Người sử dụng lao động với hơn 10 người lao động phải báo cáo dữ liệu về thương tích và bệnh nghề nghiệp của người lao động. Tai nạn nghề nghiệp là kết quả của một tai nạn liên quan đến công việc hoặc phơi nhiễm liên quan đến một sự cố. Bệnh nghề nghiệp là một tình trạng y tế hoặc rối loạn do phơi nhiễm với các yếu tố môi trường liên quan đến công việc.

Người sử dụng lao động được yêu cầu ghi lại các bệnh tật và thương tích liên quan đến công việc nếu chúng dẫn đến:

- Tử vong.
- Mất ngày công làm việc.
- Công việc bị hạn chế hoặc chuyển sang công việc khác.
- Mất ý thức.
- Chẩn đoán của chuyên gia chăm sóc sức khỏe được cấp phép.
- Điều trị y tế ngoài việc sơ cứu.

Mẫu OSHA 300 là nhật ký các thương tích và bệnh tật liên quan đến công việc, trong đó ghi lại cụ thể những gì đã xảy ra và quá trình xảy ra như thế nào.

Mẫu OSHA 301 , Báo cáo tai nạn thương tích và bệnh tật, chứa nhiều dữ liệu hơn về quá trình xảy ra thương tích hoặc bệnh tật. Mẫu phải được chuẩn bị trong vòng bảy ngày cho mỗi thương tích hoặc bệnh tật được ghi lại và được lưu giữ trong năm năm.

Mẫu OSHA 300A , Bản tóm tắt các thương tích và bệnh tật liên quan đến công việc, chỉ ra tổng số thương tích và bệnh tật theo thể loại. Người sử dụng lao động phải đăng nhật ký ở một vị trí dễ nhìn tại nơi làm việc từ tháng 2 đến tháng 4 hàng năm.

Bắt đầu từ năm 2017, nhiều Người sử dụng lao động sẽ được yêu cầu gửi dữ liệu về thương tích và bệnh tật cho OSHA. Các cơ sở có từ 250 người lao động trở lên trong các ngành thuộc quy định lưu trữ hồ sơ sẽ phải gửi thông tin thương tích và bệnh tật bằng phương thức điện tử từ Mẫu OSHA 300, 300A và 301, trong khi đó các cơ sở có 20 nhân viên của một số ngành có nguy cơ cao sẽ chỉ phải nộp thông tin bằng phương thức điện tử từ Mẫu OSHA 300A. Yêu cầu báo cáo bằng hình thức điện tử này sẽ được thực hiện theo từng giai đoạn trong vòng hai năm.

Để biết thêm thông tin về lưu trữ hồ sơ OSHA, hãy truy cập *www.osha.gov/recordkeeping/index.html* và *www.osha.gov/recordkeep/finalrule/index.html.*

Tất cả những người sử dụng lao động được đề cập trong Đạo luật An toàn lao động và Sức khỏe nghề nghiệp năm 1970 phải báo cáo với OSHA về bất kỳ sự cố nào tại nơi làm việc dẫn đến tử vong hoặc nhập viện từ ba nhân viên trở lên trong vòng tám giờ.

Để biết thêm thông tin về OSHA, hãy truy cập: *www.osha.gov và www.dol.gov/compliance/guide/osha.htm.*

AN TOÀN LAO ĐỘNG VÀ SỨC KHỎE TẠI NƠI LÀM VIỆC

An toàn lao động tại nơi làm việc là không có nguy cơ, rủi ro hoặc thương tích trong công việc, trong khi sức khỏe tại nơi làm việc tập trung vào các mối nguy hiểm về môi trường sức khỏe và các bệnh truyền nhiễm có thể ảnh hưởng đến nơi làm việc. Ngoài ra, người sử dụng lao động cũng kết hợp các chương trình chăm sóc sức khỏe và thể lực của nhân viên cùng như các chương trình hỗ trợ nhân viên vào quy trình quản lý rủi ro tổng thể để cải thiện sức khỏe, động lực và năng suất của nhân viên.

CÁC CHƯƠNG TRÌNH QUẢN LÝ AN TOÀN LAO ĐỘNG

Các đặc điểm chung của các chương trình quản lý an toàn lao động bao gồm:

- Cam kết quản lý đối với sự an toàn và sự tham gia của người lao động.
- Phân tích nơi làm việc liên tục để xác định các mối nguy tiềm ẩn về an toàn, sức khỏe và phòng ngừa tai nạn.
- Chương trình phòng ngừa và kiểm soát mối nguy.
- Hành động khắc phục.

- Các chương trình an toàn và sức khỏe liên tục.
- Hệ thống báo cáo và điều tra tai nạn.

Các ủy ban an toàn bao gồm người lao động và đại diện quản lý có thể khuyến khích nhận thức về an toàn, thúc đẩy đồng nghiệp, xác định và khắc phục các mối nguy hiểm. Người lao động thực hiện công việc là người biết rõ nhất về các thực hành an toàn. Trong quá trình làm việc với quản lý, họ phải tham gia vào việc phát triển các quy trình vận hành an toàn.

Thông tin về an toàn lao động và phòng ngừa tai nạn có thể được tìm thấy tại trang web của Viện nghiên cứu quốc gia về an toàn lao động: *www.cdc.gov/niosh* .

Phụ lục: Danh sách kiểm tra an toàn.

CÁC MỐI NGUY HIỂM CHO SỨC KHỎE

Các mối nguy hại cho sức khỏe đến từ môi trường có thể là vật lý (nhiệt, tiếng ồn, sự thông hơi), hóa chất (bụi, khói, khí, chất độc hại, chất gây ung thư, khói thuốc) hoặc sinh học (vi khuẩn, nấm, côn trùng, điều kiện vệ sinh).

Công thái học xx đề cập đến cách thiết kế một môi trường vật lý tạo sự an toàn và hiệu quả cho con người. Thiết kế kém có thể gây ra các rối loạn cơ xương bao gồm các chấn thương căng thẳng lặp đi lặp lại, chẳng hạn như hội chứng ống cổ tay, hội chứng thị giác máy tính hoặc đau lưng dưới. Các chương trình công thái học bao gồm:

- Phân tích nơi làm việc.
- Thiết kế lại công việc.
- Khảo sát/giám sát/phản hồi.
- Đào tạo.
- Chương trình tập thể dục tại chỗ.

Thông tin bổ sung có thể được tìm thấy tại *www.osha.gov/dts/osta/oshasoft/index.html#etool.*

Các mối nguy hiểm về sức khỏe sinh học bao gồm các bệnh truyền nhiễm như vi-rút viêm gan B, viêm gan C, HIV/AIDS – những bệnh lây truyền qua đường máu, và bệnh lao – một bệnh truyền nhiễm trong không khí gây ra do vi khuẩn lây lan qua tiếp xúc thông thường tại nơi làm việc. Các mối nguy hiểm về sức khỏe

sinh học cũng bao gồm các đại dịch trong tương lai, các bệnh truyền nhiễm mới cho dân số, chúng dễ lây nhiễm và gây ra những bệnh nghiêm trọng, chẳng hạn như Hội chứng hô hấp cấp tính nặng (SARS). Người lao động mắc các bệnh truyền nhiễm không gây ra mối đe dọa cho đồng nghiệp sẽ được bảo vệ theo yêu cầu của ADA để sắp xếp công việc cho phù hợp.

Thông tin bổ sung về các dịch bệnh và kế hoạch phòng ngừa có thể được tìm thấy tại *www.pandemiaflu.gov* và *www.who.int/en.*

CÁC CHƯƠNG TRÌNH CHĂM SÓC SỨC KHỎE THỂ CHẤT VÀ TINH THẦN

Nhiều tổ chức cung cấp các chương trình chăm sóc sức khỏe thể chất và tinh thần cho người lao động, bao gồm kiểm soát dinh dưỡng và cân nặng, cai thuốc lá, giảm căng thẳng và duy trì vóc dáng. Các chương trình này mang lại cho người lao động sự khỏe mạnh và năng suất lao động cao hơn, điều này giúp tiết kiệm chi phí bảo hiểm y tế cho người sử dụng lao động và người lao động. Việc động viên người lao động cũng như các thành viên trong gia đình của họ qua thông tin và các khuyến khích gắn với việc tham gia chương trình chăm sóc sức khỏe cũng mang lại hiệu quả. Mặc dù các chương trình được thiết kế tốt có thể mang lại lợi ích cho tổ chức và người lao động của mình, người sử dụng lao động vẫn cần đảm bảo rằng họ tuân thủ đúng luật pháp liên bang, bao gồm Đạo luật đảm bảo thu nhập hưu trí của nhân viên (ERISA), Đạo luật về bảo hiểm y tế linh động và trách nhiệm (HIPAA), Đạo luật Người khuyết tật Hoa Kỳ (ADA) và Đạo luật Chống phân biệt đối xử dựa trên thông tin di truyền (GINA), cũng như bất kỳ luật pháp tiểu bang hoặc địa phương nào.

Tỷ suất hoàn vốn (ROI) của các chương trình chăm sóc sức khỏe[4]

Johnson & Johnson, một công ty đi đầu trong các chương trình chăm sóc sức khỏe, cung cấp phần thưởng phúc lợi 150 đô-la cho những nhân viên thừa cân có thể giảm được chỉ số khối cơ thể (BMI) của họ xuống 10%. Họ phát hiện ra rằng chương trình chăm sóc sức khỏe của họ đã giúp giảm chi phí chăm sóc sức khỏe của họ thêm 565 đô-la cho mỗi nhân viên.

KIỂM TRA VIỆC LẠM DỤNG CHẤT GÂY NGHIỆN VÀ XÉT NGHIỆM MA TÚY

Việc lạm dụng chất gây nghiện khiến cho người sử dụng lao động

tiêu tốn chi phí vì giảm năng suất, tăng sai sót và tai nạn và tăng chi phí liên quan đến chăm sóc sức khỏe, lương thưởng, sự chậm trễ và vắng mặt của người lao động. Nhiều tổ chức cung cấp các chương trình kiểm soát lạm dụng chất gây nghiện có thể bao gồm bất kỳ và tất cả những điều sau đây:

- Chính sách bằng văn bản.

Xem Chương 27 (Quan hệ nhân viên và Quan hệ lao động).

- Huấn luyện cấp quản lý để hiểu tất cả các chính sách liên quan, nhận biết các dấu hiệu lạm dụng chất gây nghiện, hiểu tầm quan trọng của việc có các hồ sơ về hiệu suất và các hành vi ứng xử, tư vấn các bước cần thực hiện để xử lý việc lạm dụng chất gây nghiện tại nơi làm việc.
- Chương trình giáo dục cho nhân viên.
- Các chương trình xét nghiệm ma túy.
- Can thiệp và giới thiệu đến các Chương trình hỗ trợ nhân viên.

Đạo luật nơi làm việc không ma túy, 1988

Đạo luật nơi làm việc không ma túy yêu cầu các nhà thầu liên bang có hợp đồng từ 100.000 đô-la trở lên và các nhà thầu liên bang nhận các khoản tài trợ để:

- Xây dựng chính sách duy trì nơi làm việc không có ma túy.
- Chỉ rõ hình thức xử phạt cho các vi phạm chính sách.
- Cung cấp bản sao của chính sách cho nhân viên.
- Thiết lập chương trình nhận thức về chất gây nghiện, ma túy

Các hình thức xét nghiệm ma túy bao gồm:

- Trước khi tuyển dụng, phải được thực hiện sau khi gửi thư mời nhận việc.
- Nghi ngờ hợp lý hoặc dựa trên các chỉ số hành vi.
- Sau tai nạn hoặc khi nhân viên có liên quan đến thực hành không an toàn.
- Sau điều trị sau khi phục hồi chức năng.
- Thử nghiệm ngẫu nhiên hoặc không báo trước, thường dành cho nhân viên cụ thể vì lý do an ninh hoặc an toàn.

Trước khi thực hiện bất kỳ loại chương trình xét nghiệm ma túy nào, các tổ chức nên tìm kiếm lời khuyên từ các cố vấn pháp lý cũng như các chuyên gia chăm sóc sức khỏe, bao gồm các chuyên gia EAP.

Các chiến lược can thiệp kiểm soát bao gồm:

- Đối đầu mang tính xây dựng bằng cách quản lý tập trung vào hiệu suất công việc.
- Tư vấn bởi tổ chức Hỗ trợ nhân viên và các chuyên gia chăm sóc sức khỏe khác, tập trung vào nguyên nhân và cách xử lý vấn đề.

Phụ lục: Các dấu hiệu của một nhân viên có vấn đề.

Việc truy cập vào các dịch vụ EAP thường thông qua giới thiệu. Các loại giới thiệu phổ biến bao gồm:

- **Tự giới thiệu,** trong đó một nhân viên tự nguyện tìm kiếm sự trợ giúp cho một vấn đề ảnh hưởng đến cuộc sống của họ, tại nơi làm việc hoặc ngoài nơi làm việc.
- **Giới thiệu để quản lý,** là các giới thiệu tự nguyện dựa trên các chỉ số hữu hình, được quan sát và được ghi nhận về việc giảm hiệu suất hoặc hành vi công việc. Nếu một nhân viên không tận dụng EAP, tổ chức không nên thực hiện hành động quản lý trực tiếp nào, nhưng nên buộc nhân viên tiếp tục chịu trách nhiệm về hiệu suất và hành vi và có hành động thích hợp nếu có dấu hiệu lao dốc.
- **Giới thiệu bắt buộc** thường xảy ra do kết quả xét nghiệm ma túy dương tính hoặc khi có biểu hiện của hành vi bạo lực hoặc tiền bạo lực. Không giống như việc giới thiệu để quản lý, nhân viên có thể phải chịu hành động quản lý, bao gồm cả chấm dứt mối quan hệ lao động do không liên hệ với EAP. Nhân viên thường được cho nghỉ phép cho đến khi họ liên hệ với EAP, tuân thủ một quá trình điều trị và nhận được thông báo phù hợp với nhiệm vụ.

Trong khi phát triển các chính sách và chương trình liên quan đến EAP, tổ chức nên tìm kiếm lời khuyên từ các chuyên gia. Việc giới thiệu EAP, cho dù là để quản lý hay bắt buộc, có thể gây khó chịu và khó khăn cho các nhà quản lý, và họ nên được đào tạo phù hợp. Các cố vấn chuyên nghiệp có thể hỗ trợ thiết kế và cung cấp đào tạo.

Các chương trình hỗ trợ nhân viên cũng được thảo luận trong Chương 21 (Phúc lợi dành cho nhân viên).

AN NINH TẠI NƠI LÀM VIỆC

An ninh tại nơi làm việc bao gồm một loạt các chủ đề được thiết kế để bảo vệ tổ chức khỏi nhiều mối đe dọa bao gồm thiên tai, đe dọa nhân tạo, tin tặc máy tính, mất mát hoặc trộm cắp tài sản, thông tin độc quyền và bạo lực tại nơi làm việc. Các chương trình an ninh đòi hỏi một cách tiếp cận tích hợp liên quan đến các tổ chức như nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, an ninh, tài chính, pháp lý và quan hệ công chúng, cũng như các chuyên gia tư vấn bên ngoài chuyên về quản lý rủi ro và các Chương trình hỗ trợ nhân viên.

Tổ chức nên thực hiện phân tích và đánh giá rủi ro để xác định các lực lượng bên ngoài hoặc các mối đe dọa và các điểm yếu hoặc lỗ hổng bên trong mà tổ chức phải đối mặt. Điều này sẽ xác định khả năng xảy ra mất mát, mức độ nghiêm trọng hoặc tác động của tổn thất đối với tổ chức và chi phí nếu xảy ra tổn thất. Việc xác định và xếp hạng rủi ro (chết người, rất nghiêm trọng, nghiêm trọng vừa phải hoặc không đáng kể) tạo cơ hội để chủ động và thực hiện các chương trình, đồng thời kiểm soát để ngăn ngừa thiệt hại tài sản kinh doanh.

Bảo vệ tài sản vật lý thường bao gồm việc sử dụng các nhân viên bảo vệ, hệ thống nhận dạng và kiểm soát bên ngoài (dấu vân tay hoặc thẻ từ), hàng rào cấu trúc (cổng hoặc hàng rào) và an ninh phần cứng như báo động, cảm biến hoặc máy quay giám sát. Các tổ chức cũng có các hoạt động để bảo vệ tài sản, bao gồm cả tài sản tài chính, chống trộm cắp và gian lận. Những hoạt động này bao gồm các quy trình kiểm toán, kiểm kê và kiểm soát nội bộ hiệu quả, đường dây nóng kiểm soát giả mạo và máy quay giám sát.

Bảo vệ thông tin bí mật thường được thực hiện với các thỏa thuận không tiết lộ và thỏa thuận sở hữu trí tuệ. Các thỏa thuận này sẽ xác định thông tin nào mà tổ chức coi là bí mật, mức độ sử dụng của nó bị hạn chế như thế nào và được giữ bí mật trong bao lâu. Các thỏa thuận này mang tính cụ thể đối với từng tổ chức và các tổ chức nên tìm kiếm ý kiến của tư vấn pháp lý khi phát triển các thỏa thuận này. Các biện pháp bảo vệ bổ sung mà người sử dụng lao động có thể thực hiện bao gồm:

- Xây dựng chính sách cấm sử dụng/chống tiết lộ thông tin độc quyền không phù hợp.

- Hạn chế thảo luận hoặc hiển thị thông tin nhạy cảm.
- Hạn chế quyền truy cập vào thông tin máy tính và dữ liệu nhân viên.

An ninh mạng hay bảo mật công nghệ thông tin tập trung vào nhu cầu của tổ chức trong việc bảo vệ các máy tính, mạng, chương trình và dữ liệu khỏi sự truy cập ngoài ý muốn hoặc trái phép, thay đổi hoặc phá hủy từ tin tặc hoặc tội phạm mạng. Các thông tin kinh doanh nhạy cảm cũng như thông tin cá nhân của nhân viên đều được bảo mật, tuy nhiên dữ liệu này thường được truyền trong tổ chức hoặc qua các mạng tới các công ty khác. Các thiết bị máy tính di động ngày càng được sử dụng phổ biến để xem xét thông tin bảng lương, thực hiện thiết lập lịch làm việc, xử lý phê duyệt và/hoặc xử lý các nhiệm vụ nhân sự phụ trợ, bên cạnh đó mạng công cộng cũng thường được sử dụng để kết nối với mạng công ty để truy cập và truyền dữ liệu. Đánh giá rủi ro mạng cần được thực hiện nhằm xác định các thông tin cần được bảo vệ, nhận định các mối đe dọa đối với dữ liệu này và dự báo hậu quả của các cuộc tấn công mạng thành công.

Để biết thêm thông tin, Liên minh an ninh mạng quốc gia có thông tin về việc tiến hành đánh giá rủi ro không gian mạng tại địa chỉ *staysafeonline.org.*

Trộm cắp danh tính, vấn nạn giả mạo thông tin người tiêu dùng đứng đầu quốc gia, xảy ra khi ai đó lừa đảo để lấy và sử dụng thông tin cá nhân của người khác, như tên, số An sinh xã hội hoặc số thẻ tín dụng mà không có sự đồng ý, cho phép hoặc thông báo. Người sử dụng lao động phải hiểu các rủi ro và thực hiện các hệ thống và biện pháp phòng ngừa cần thiết để bảo vệ an toàn thông tin cá nhân và bí mật của người lao động để họ không trở thành nạn nhân của hành vi trộm cắp danh tính, đồng thời giúp người sử dụng lao động giảm nguy cơ trách nhiệm pháp lý ở mức thấp nhất đối với các truy cập trái phép, vi phạm hoặc trộm cắp các thông tin đó.

Ủy ban thương mại liên bang đã ban hành hướng dẫn về vấn đề này, có thể tìm thấy tại *business.ftc.gov/documents/bus59-information-compromise-and-risk-id-theft-guidance-your-business.*

Bảo vệ tài sản con người không chỉ liên quan đến việc bảo vệ tài sản vật chất và huấn luyện an toàn mà còn là các hướng dẫn để bảo vệ người lao động khi đi công tác hoặc làm việc bên ngoài Hoa Kỳ, tại những nước bất ổn về chính trị và có thái độ thù địch với các công ty Mỹ. Một vấn đề an ninh khác cũng kéo theo nhu cầu

đặc biệt để ngăn chặn việc bắt cóc các giám đốc điều hành.

Bạo lực tại nơi làm việc là mối đe dọa lớn nhất đối với người lao động và người sử dụng lao động. Một số nguyên nhân hàng đầu của bạo lực bao gồm căng thẳng, bạo lực gia đình và bệnh tâm thần. Thủ phạm có thể là người lạ, đồng nghiệp và nhân viên cũ. Bạo lực có thể ở dạng giết người, rình rập, đe dọa và quấy rối bằng lời nói và hành động, giao tiếp không phù hợp và làm hư hại tài sản.

Các tổ chức có thể thực hiện một cách tiếp cận chủ động để giảm nguy cơ bạo lực tại nơi làm việc bằng cách:

- Kiểm tra tài liệu tham khảo và giám sát hành vi của nhân viên.
- Cung cấp cho nhân viên một phương tiện để thể hiện mối quan tâm, chẳng hạn như EAP.
- Duy trì chính sách không khoan nhượng đối với bạo lực.

Xem Chương 27 (Quan hệ nhân viên và quan hệ lao động).

- Giáo dục và đào tạo cấp quản lý và nhân viên.
- Tiến hành đánh giá mối đe dọa, bao gồm xác định các dấu hiệu cảnh báo sớm, báo cáo tất cả các mối đe dọa, phát triển nhóm đánh giá mối đe dọa và kế hoạch quản lý, ghi lại tất cả các sự cố đe dọa, các phản ứng và kết quả xảy ra.

Các nhân viên có vấn đề thường biểu hiện các dấu hiệu và triệu chứng tương tự bất kể nguyên nhân gốc rễ vấn đề của họ (lạm dụng chất gây nghiện, bệnh tâm thần, căng thẳng). Bạn cần phải làm việc với EAP hoặc các chuyên gia chăm sóc sức khỏe khác để giải quyết các vấn đề này.

Các tài nguyên bổ sung có thể được tìm thấy tại trang web của Viện sức khỏe và an toàn lao động Quốc gia: *www.cdc.gov/niosh/topics/violence* ; **và trang web của OSHA:***www.osha.gov* .

PHÒNG NGỪA VÀ ỨNG PHÓ KHẨN CẤP

Các chương trình phòng ngừa và ứng phó khẩn cấp phải bao gồm quy trình xác định các bước mà Người sử dụng lao động sẽ thực hiện trong và ngay sau khi xảy ra sự cố bạo lực tại nơi làm việc. Quản lý cấp cao nên được tham gia để thiết lập các ưu tiên, xác định các tài nguyên (bao gồm các thành viên trong nhóm) và truyền đạt chương trình.

Kế hoạch xử lý khủng hoảng cần được kiểm tra, cập nhật và bao gồm các yếu tố sau:

- Quy trình thông báo khẩn cấp (cảnh sát, cứu hỏa, cứu thương, an ninh nội bộ, chương trình hỗ trợ nhân viên);
- Thành lập một đội quản lý khủng hoảng nội bộ;
- Đánh giá sự an toàn của nơi làm việc tại thời điểm đó;
- Thông báo thích hợp cho những người đang gặp nguy hiểm;
- Tư vấn cho những người liên quan;
- Điều tra của người sử dụng lao động về vụ việc; và
- Các vấn đề về quan hệ công chúng.

Cuối cùng, các tổ chức nên có các kế hoạch liên tục ngoài việc xác định các mối đe dọa và tác động, cung cấp một khuôn khổ để đảm bảo rằng tổ chức có thể chịu được sự gián đoạn, sự đình trệ hoặc mất các chức năng/hoạt động kinh doanh thông thường.

Thông tin về công tác phòng ngừa và ứng phó khẩn cấp có thể được tìm thấy tại trang web của NIOSH: *www.cdc.gov/niosh* ; **và tại trang web của Viện khoa học sức khỏe môi trường Quốc gia:** *tools.niehs.nih.gov/wetp* .

Phục hồi sau thảm họa[5]

Công ty tài chính Cantor Fitzgerald đã chịu tổn thất nặng nề nhất vào ngày 11 tháng 09 năm 2001, họ mất đi 658 trong số 960 nhân viên làm việc tại New York. Một yếu tố quan trọng giúp công ty phục hồi là vị trí nhân bản mà Cantor đã thiết lập tại trung tâm dữ liệu ở Công viên Rochelle, New Jersey, nơi sao chép tất cả các máy móc, kết nối và chức năng bên trong trụ sở chính tại WTC. Một yếu tố quan trọng khác là sự sống sót của các nhân viên tại trụ sở chính của Cantor. Với lịch trình làm việc ba ca liên tục trong ngày, một số nhân viên của Cantor đã không được xếp lịch làm việc vào thời điểm xảy ra vụ tấn công ngày 11 tháng 9.

KHUNG PHÁP LÝ BỔ SUNG

Ngoài các luật được thảo luận trước đó, những điều sau đây ảnh hưởng đến quản lý rủi ro:

- **Đạo luật Sarbanes-Oxley** đã ảnh hưởng đáng kể đến các quy trình báo cáo tài chính, kiểm soát nội bộ và trách nhiệm. Ngoài ra còn có các quy định cho việc bảo vệ tố giác

và cấm phá hủy, thay đổi hoặc làm sai lệch bất kỳ tài liệu hoặc hồ sơ liên quan đến một cuộc điều tra liên bang.

Xem Chương 20 (Khung pháp lý về phúc lợi dành cho nhân viên).

- **Đạo luật về trách nhiệm giải trình và trách nhiệm bảo hiểm y tế** bao gồm các tiêu chuẩn để bảo vệ quyền riêng tư của thông tin nhận dạng cá nhân, bao gồm ủy quyền và yêu cầu sử dụng và tiết lộ thông tin. Đạo luật này áp dụng cho các chương trình sức khỏe nhóm, các nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe và cơ quan thanh toán y tế.

Xem Chương 20 (Khung pháp lý về phúc lợi dành cho nhân viên).

- **Đạo luật bảo mật thông tin liên lạc điện tử, năm 1986** bao gồm Đạo luật Wiretap năm 1968 và các sửa đổi của đạo luật này, nghiêm cấm việc chặn thư điện tử trong truyền tải và Đạo luật truyền thông lưu trữ năm 1986 về bảo vệ thư điện tử trong việc lưu trữ.

Câu hỏi thảo luận

1. Một số vấn đề về quản lý rủi ro hiện tại mà tổ chức của bạn phải đối mặt là gì?
2. Tổ chức của bạn đã làm gì để giải quyết các vấn đề về quản lý rủi ro phát sinh?
3. Nếu một tổ chức đưa ra quyết định chiến lược tập trung vào sức khỏe thể chất và tâm lý của người lao động, họ có thể làm gì để đảm bảo rằng người lao động tham gia vào các chương trình và các chương trình này tuân thủ tất cả các yêu cầu pháp lý liên quan?
4. Các chương trình an toàn thường gắn liền với môi trường công nghiệp. Tại sao chúng quan trọng đối với tất cả người sử dụng lao động? Nếu bạn thiết kế một chương trình sức khỏe và an toàn cho người lao động trong tổ chức của mình, nó sẽ bao gồm những gì?
5. Khi thiết kế các cuộc họp giao ban quản lý và đào tạo nhân viên về quản lý rủi ro, bạn sẽ đưa vào những chủ đề nào cho mỗi đối tượng? Bạn sẽ triển khai đào tạo như thế nào?

Chương 30
Chấm dứt quan hệ lao động

"Liệu việc thông báo chấm dứt hợp đồng lao động bằng tin nhắn hay thư điện tử có phải là cách làm thích hợp không?" là câu hỏi được đặt ra trong một chuyên mục tư vấn nghề nghiệp. Câu trả lời là: "Đây không phải là cách tiếp cận tốt nhất. Hãy nhấc điện thoại lên. Nếu gặp hoàn cảnh bất khả kháng và không thể liên lạc được với nhân viên, hãy gửi một lá thư bảo đảm."

Cho dù người lao động tự nguyện hay không tự nguyện nghỉ việc thì điều quan trọng là họ ra đi với sự tôn trọng. Họ sẽ cảm thấy tích cực khi rời khỏi tổ chức và có thể giới thiệu người khác hoặc thậm chí quay lại làm việc cho bạn trong tương lai.

CÁC HÌNH THỨC CHẤM DỨT QUAN HỆ LAO ĐỘNG

Nghỉ việc tự nguyện là do người lao động đề nghị, ví dụ như nghỉ hưu hoặc xin thôi việc. Những lý do khiến người lao động nghỉ việc bao gồm: tìm được công việc mới, chuyển chỗ ở và trở lại trường học.

Chúng ta nên yêu cầu người lao động viết một lá thư xin thôi việc để trình bày lý do họ nghỉ việc. Khi người lao động đưa ra lý do của mình bằng văn bản, điều này thể hiện rằng đó là quyết định của họ và giúp người sử dụng lao động xử lý các trường hợp về yêu cầu trợ cấp thất nghiệp hoặc các đòi hỏi pháp lý khác nếu có.

Tuy nhiên, nếu bạn là một người sử dụng lao động theo ý muốn, hãy cẩn thận với việc đưa ra bất kỳ điều kiện nào về nghỉ việc tự nguyện. Việc này có thể vi phạm chính sách quan hệ lao động theo ý muốn của bạn. Hãy luôn tìm đến các tư vấn pháp lý trong vấn đề này.

Ví dụ, tránh đưa các tuyên bố sau vào sổ tay nhân viên. Chúng có thể được hiểu là điều kiện ngăn cản nghỉ việc tự nguyện:

- Bất kỳ nhân viên nào tự nguyện nghỉ việc đều phải thông báo bằng văn bản trước ít nhất hai tuần. Việc không thông báo có thể dẫn đến việc nhân viên không đủ điều kiện để được tuyển dụng lại.
- Nếu bạn muốn chấm dứt hợp đồng lao động, chúng tôi yêu cầu bạn thông báo cho chúng tôi ít nhất hai tuần trước ngày làm việc cuối cùng mà bạn dự định. Thông báo bằng văn bản phải được gửi cho cán bộ giám sát của bạn. Thời hạn thông báo hai tuần nên được sử dụng để bàn giao các nhiệm vụ công việc.

Thay vì bắt buộc nhân viên phải thông báo, hãy đề nghị họ làm việc đó. Hãy xem xét những điều sau đây:

- Nếu bạn tự nguyện chấm dứt hợp đồng lao động, bạn có thể lựa chọn đưa ra thời hạn thông báo để tạo điều kiện bàn giao công việc và để giúp chúng tôi chuẩn bị các tài liệu cần thiết cho việc chấm dứt của bạn.
- Nghỉ hưu là một loại chấm dứt tự nguyện. Để đảm bảo thời gian chuẩn bị cho bất kỳ phúc lợi cần thiết, bạn có thể lựa chọn đưa ra thời hạn thông báo trước khi nghỉ hưu.

Nghỉ việc không tự nguyện là hình thức nghỉ theo yêu cầu của tổ chức, chẳng hạn như chấm dứt theo sự kiện có thể là một bước trong quy trình hành động khắc phục, hoặc giảm biên chế, thường là giảm lực lượng lao động do tổn thất kinh doanh hoặc do sáp nhập/mua lại.

Các trường hợp khác cũng có thể dẫn đến việc chấm dứt không tự nguyện, chẳng hạn như kết thúc một nhiệm vụ tạm thời, hết hạn nghỉ phép theo chính sách của công ty và/hoặc các yêu cầu pháp lý, hoặc các quyết định hành chính khác. Công ty thực chất là người khởi xướng những hành động này, nhưng chúng không phải là chấm dứt theo sự kiện hay giảm biên chế.

Đôi khi các tổ chức sẽ cho phép người lao động xin thôi việc thay vì chấm dứt theo sự kiện, hoặc sẽ phân loại việc chấm dứt là xin thôi việc theo thỏa thuận chung. Quá trình đàm phán những quyền lợi có từ việc chấm dứt công việc theo sự kiện có thể xảy ra một số rủi ro, và tốt nhất là bạn nên tìm sự hướng dẫn pháp lý. Ví dụ, nếu đàn ông được phép xin thôi việc thay vì chấm dứt vì họ

yêu cầu làm điều đó thường xuyên hơn phụ nữ, đó có thể là một thực tế dẫn đến tác động bất lợi cho phụ nữ; có vẻ như phụ nữ bị chấm dứt thường xuyên hơn nam giới. Hãy áp dụng chính sách này cho tất cả mọi người hoặc đừng áp dụng chính sách nào cả. Nếu bạn có một lý do hợp lý để chấm dứt công việc của ai đó theo sự kiện, thì hãy làm đúng như vậy.

Khi một người sử dụng lao động thấy rằng cần phải giảm lực lượng lao động của mình, họ cần cân nhắc các hành động sau:

- Thực hiện phân tích tác động bất lợi theo đặc quyền của luật sư và khách hàng để đảm bảo rằng không có dấu hiệu phân biệt đối xử tiềm tàng. Điều này rất quan trọng trong trường hợp một số nhân viên bị chọn để giảm biên chế và những người khác trong cùng bộ phận hoặc đơn vị đang được giữ lại.
- Đưa ra gói trợ cấp thôi việc hoặc thanh toán thay cho thông báo, tùy thuộc vào các tiêu chuẩn của ngành và khu vực địa lý. Phương pháp thanh toán thay cho thông báo được áp dụng khi một tổ chức nhận thấy cần phải cho nhân viên nghỉ việc mà không cần thông báo trước về việc giảm biên chế.
- Cung cấp dịch vụ hỗ trợ tìm việc.

Mẫu Thông báo giảm biên chế

Thưa [Tên], điều kiện kinh tế thay đổi đã dẫn đến việc giảm sút doanh thu và khiến chúng tôi phải tái cơ cấu nhằm giảm chi phí. Điều này dẫn đến việc cắt giảm một số vị trí công việc, bao gồm cả vị trí của bạn.

[Hôm nay] sẽ là ngày làm việc cuối cùng của bạn với chúng tôi và chúng tôi xin cung cấp các thông tin về khoản trả lương cuối cùng, gói trợ cấp thôi việc, bảo hiểm COBRA, bảo hiểm thất nghiệp và các dịch vụ hỗ trợ tìm việc dành cho bạn. Tôi biết đây là một khối lượng thông tin lớn mà bạn phải tiếp nhận ngay lập tức, và tôi lấy làm tiếc vì phải truyền đạt thông tin này tới bạn. Tôi muốn dành một chút thời gian để hỏi thăm tình hình của bạn. Bạn có ổn không?

Có lẽ bạn cần biết thông tin này: Có khoảng 35 vị trí công việc bị giảm biên chế trong ngày hôm nay. Dù tôi không thể cho bạn biết tên của bất kỳ ai, tôi có thể cho bạn biết rằng quyết định này được đưa ra sau khi đã xem xét kỹ lưỡng về các phương án. Điều khó

nhất mà một cán bộ quản lý phải làm là lựa chọn các vị trí phải giảm biên chế vì biết rằng những người đảm nhiệm các vị trí đó sẽ bị ảnh hưởng.

Cuối cùng, tôi muốn cảm ơn bạn vì sự chăm chỉ làm việc và cống hiến của bạn trong [hai năm] qua. Cá nhân tôi sẽ rất nhớ khoảng thời gian làm việc với bạn. Cảm ơn bạn vì tất cả những gì bạn đã làm cho chúng tôi.

KHUNG PHÁP LÝ

Ngoài các luật chống phân biệt đối xử được thảo luận trong Chương 3 (Khung pháp lý về quyền của người lao động), còn có các luật bổ sung cần xem xét khi chấm dứt hợp đồng lao động.

Đạo luật thông báo điều chỉnh và đào tạo lại công nhân (WARN), 1988

Đạo luật Thông báo điều chỉnh và đào tạo lại công nhân (WARN) bảo vệ nhân viên, gia đình của họ, và cộng đồng bằng cách yêu cầu hầu hết người sử dụng lao động có 100 nhân viên trở lên thông báo 60 ngày trước khi đóng cửa cơ sở sản xuất và giảm biên chế hàng loạt.

- Việc đóng cửa cơ sở sản xuất là đóng cửa tạm thời hoặc vĩnh viễn một cơ sở việc làm dẫn đến mất việc làm trong bất kỳ khoảng thời gian 30 ngày nào cho 50 nhân viên làm việc toàn thời gian trở lên.
- Giảm biên chế hàng loạt là giảm biên chế lao động trong bất kỳ khoảng thời gian 30 ngày nào dẫn đến mất việc làm tại một cơ sở việc làm cho 50 nhân viên trở lên nếu họ chiếm 33% lực lượng lao động, hoặc 500 nhân viên làm việc toàn thời gian trở lên.

WARN cũng yêu cầu gửi thông báo đến các đại diện của nhân viên, người đứng đầu địa phương được bầu chọn, và bang mà cơ sở làm việc của công nhân bị di dời.

Thông thường, Đạo luật WARN áp dụng cho những người sử dụng lao động có từ 100 nhân viên trở lên, không kể những người làm việc dưới sáu tháng trong 12 tháng qua và những người làm việc trung bình dưới 20 giờ một tuần.

Cơ quan quản lý việc làm và đào tạo (ETA) của Sở Lao động (DOL) quản lý WARN ở cấp liên bang, và một số bang có luật đóng cửa cơ

sở sản xuất của riêng họ. Một Điều phối viên về cơ sở làm việc của công nhân bị di dời có thể cung cấp thêm thông tin về các yêu cầu thông báo trong một khu vực cụ thể.

Để biết thêm thông tin và để tìm liên kết đến Điều phối viên về cơ sở làm việc của công nhân bị di dời, hãy truy cập *www.doleta.gov/layoff/rapid_coord.cfm* .

Đạo luật bảo đảm thu nhập hưu trí cho người lao động năm 1974 (ERISA)

Tổ chức nên cân nhắc việc giải quyết trợ cấp thôi việc để đổi lấy việc miễn trừ khiếu nại đột xuất hoặc xây dựng chương trình trợ cấp thôi việc theo Đạo luật bảo đảm thu nhập hưu trí cho người lao động (ERISA) năm 1974.

Xem Chương 20 (Khung pháp lý về phúc lợi dành cho nhân viên) để biết thêm về ERISA.

Để biết thêm thông tin, hãy truy cập *www.dol.gov/dol/topic/retorrow/erisa.htm* .

Đạo luật bảo vệ lợi ích của người lao động lớn tuổi năm 1900 (OWBPA)

Đạo luật bảo vệ lợi ích của người lao động lớn tuổi năm 1900 (OWBPA) đã sửa đổi Đạo luật chống phân biệt tuổi tác trong việc làm (ADEA) nhằm cấm người sử dụng lao động từ chối quyền lợi cho người lao động lớn tuổi. Người sử dụng lao động có thể yêu cầu người lao động từ bỏ các quyền hoặc yêu cầu liên quan đến chương trình khuyến khích thôi việc hoặc chương trình chấm dứt việc làm khác. Tuy nhiên, ADEA, được sửa đổi bởi OWBPA, đưa ra các tiêu chuẩn tối thiểu cụ thể phải được đáp ứng để sự từ bỏ được xem là có ý thức và tự nguyện, và do đó hợp lệ. Trong số các yêu cầu khác, một sự từ bỏ hợp lệ theo ADEA phải:

1. Ở dạng văn bản viết và dễ hiểu.
2. Đề cập cụ thể đến các quyền hoặc yêu cầu của ADEA.
3. Không từ bỏ các quyền hoặc yêu cầu có thể phát sinh trong tương lai.
4. Đổi lấy sự đền bù có giá trị.
5. Tư vấn cho nhân viên bằng văn bản về việc nên tham khảo ý kiến luật sư trước khi ký đơn từ bỏ.
6. Cho nhân viên ít nhất 21 ngày để xem xét thỏa thuận và ít

nhất bảy ngày để hủy bỏ thỏa thuận sau khi ký kết.

Nếu người sử dụng lao động yêu cầu một sự từ bỏ ADEA liên quan đến chương trình khuyến khích thôi việc hoặc chương trình chấm dứt việc làm khác ảnh hưởng đến hai nhân viên trở lên, các yêu cầu tối thiểu cho việc từ bỏ hợp lệ sẽ mở rộng hơn. Điều quan trọng là nên có sự tư vấn pháp lý về vấn đề này.

Để biết thêm thông tin về Từ bỏ và Khiếu nại theo ADEA, hãy truy cập *www.eeoc.gov/federal/digest/xi-6-3.cfm* .

Đạo luật OWBPA cũng được thảo luận trong Chương 20 (Khung pháp lý về phúc lợi dành cho nhân viên).

Đạo luật hòa giải ngân sách Omnibus hợp nhất (COBRA), 1985

Đạo luật hòa giải ngân sách omnibus hợp nhất (COBRA) mang lại cho người lao động và gia đình họ (những người thụ hưởng đủ điều kiện), những người bị mất quyền lợi chăm sóc sức khỏe của họ, có quyền lựa chọn tiếp tục tham gia chương trình sức khỏe do nhóm của họ cung cấp trong thời gian giới hạn trong một số trường hợp nhất định (những sự kiện đủ điều kiện). Các cá nhân chọn tiếp tục hưởng chế độ phúc lợi theo COBRA có thể được yêu cầu thanh toán chi phí thực tế của chương trình (đóng góp của người sử dụng lao động và người lao động) cộng với phí quản lý 2%.

Một người thụ hưởng đủ điều kiện thường là một cá nhân, được bảo hiểm bởi chương trình sức khỏe nhóm vào ngày trước một sự kiện đủ điều kiện, là một người lao động, vợ hoặc chồng của người lao động, hoặc một đứa trẻ phụ thuộc vào người lao động. Trong một số trường hợp nhất định, người về hưu có thể là người thụ hưởng đủ điều kiện. Ngoài ra, bất kỳ đứa trẻ nào được sinh ra hoặc được nhận làm con nuôi của một người lao động được bảo hiểm trong suốt thời gian bảo hiểm COBRA đều được coi là người thụ hưởng đủ điều kiện.

Khoảng thời gian một người lao động có thể tiếp tục được bảo hiểm theo COBRA tùy thuộc vào loại sự kiện đủ điều kiện.

Sự kiện đủ điều kiện cho người lao động, vợ/chồng và trẻ em phụ thuộc	Khoảng thời gian tiếp tục
Chấm dứt việc làm do hành vi sai phạm nghiêm trọng	0
Thôi việc tự nguyện hoặc không tự nguyện vì những lý do khác ngoài hành vi sai phạm nghiêm trọng	18 tháng
Giảm số giờ làm việc	18 tháng
Người lao động bị khuyết tật khi bị cho thôi việc hoặc khi bị giảm giờ làm	29 tháng
Ly hôn hoặc ly thân hợp pháp, hoặc sự tử vong của nhân viên được bảo hiểm	36 tháng
Trẻ em mất tình trạng phụ thuộc	36 tháng

Bảo hiểm COBRA kết thúc khi:

- Người lao động hoặc người phụ thuộc không thanh toán phí bảo hiểm đúng hạn.
- Có bảo hiểm y tế từ người sử dụng lao động mới, hoặc được bảo hiểm theo Medicare.
- Người sử dụng lao động phá sản hoặc ngừng duy trì chương trình sức khỏe nhóm.

Khi người lao động có đủ điều kiện bảo hiểm theo COBRA, họ phải được thông báo về các quyền lợi của họ theo COBRA và các quy định của pháp luật. Thông tin về COBRA cũng phải được đưa vào phần mô tả tóm tắt của chương trình. Người sử dụng lao động có trách nhiệm thông báo cho người quản trị chương trình về việc tử vong, chấm dứt việc làm hoặc giảm giờ làm, hoặc quyền lợi của Medicare của người lao động.

Khi người quản trị chương trình được thông báo về một sự kiện đủ điều kiện đã xảy ra, họ phải lần lượt thông báo cho mỗi người thụ hưởng đủ điều kiện về quyền lựa chọn bảo hiểm tiếp tục.

COBRA cho phép ít nhất 60 ngày kể từ ngày thông báo bầu cử được cung cấp để thông báo cho người quản trị chương trình rằng người thụ hưởng đủ điều kiện muốn chọn bảo hiểm tiếp tục.

Người lao động được bảo hiểm hoặc một thành viên gia đình có trách nhiệm thông báo cho người quản trị chương trình về việc ly hôn, ly thân hợp pháp, khuyết tật hoặc một đứa trẻ không còn

tình trạng phụ thuộc theo chương trình. Nếu các cá nhân được bảo hiểm thay đổi tình trạng hôn nhân của họ, hoặc vợ hay chồng của họ đã thay đổi địa chỉ, họ nên thông báo cho người quản trị chương trình.

Để biết thêm thông tin, hãy truy cập *www.dol.gov/dol/topic/health-plans/cobra.htm#doltopics* và *www.dol.gov/ebsa/newsroom/fscobra.html* .

CHẤM DỨT THEO SỰ KIỆN

Nếu cần phải chấm dứt hợp đồng với người lao động theo sự kiện, hãy xem xét những điều sau đây:

- Người lao động có vi phạm các chính sách, thông lệ hoặc hướng dẫn không? Chúng có nghiêm trọng không?
- Công ty đã xử lý các vi phạm tương tự như thế nào trong quá khứ?
- Các bên nghi vấn có liên quan đến vi phạm chính sách trong quá khứ không?
- Những người lao động này đã được công ty tuyển dụng bao lâu?
- Lịch sử về hiệu quả công việc của họ như thế nào?
- Có luật liên bang, tiểu bang hoặc địa phương yêu cầu hành động cụ thể trong trường hợp cụ thể này không?
- Có trường hợp giảm nhẹ nào khác không?
- Nếu đã có khiếu nại, chẳng hạn như khiếu nại về quấy rối hoặc phân biệt đối xử, chúng đã được điều tra kỹ lưỡng và bằng chứng đã được kiểm tra chưa?

Bằng chứng chứng thực, chẳng hạn như phát biểu từ các nhân chứng có thể xác nhận hoặc phủ nhận các dữ kiện dựa vào trải nghiệm hoặc quan sát tận mắt, trực tiếp xác nhận một sự cáo buộc đang tranh cãi.

Bằng chứng tình huống bao gồm những điều mà một cá nhân đã nói hoặc thực hiện trong các tình huống khác, điều này làm tăng khả năng là (các) dữ kiện đang trong vòng tranh cãi thực sự đã xảy ra. Nó không nhất thiết là về các cáo buộc cụ thể. Khi xem xét bằng chứng, hãy nhớ rằng:

- Dữ kiện là thông tin đã được nghe, đọc hoặc quan sát trực tiếp.

- Suy luận là một ý kiến hoặc kết luận rút ra từ một dữ kiện hoặc các dữ kiện.

Bằng chứng tài liệu cung cấp thông tin cơ bản giúp bạn xác minh dữ kiện và xác định các cá nhân bổ sung có thể có thông tin. Bằng chứng tài liệu bao gồm, nhưng không nhất thiết giới hạn ở:

- Các thư từ;
- Các tài liệu lưu trữ bảng lương;
- Hồ sơ máy tính/hệ thống;
- Bản ghi nhớ;
- Băng ghi hình kiểm soát an ninh;
- Lịch/kế hoạch;
- Báo cáo chi phí;
- Thư điện tử;
- Thư thoại;
- Bảng chấm công.

Hãy xem xét các lựa chọn thay thế, chẳng hạn như:

- Biện pháp kỷ luật hoặc khắc phục theo chính sách của công ty bạn, như tư vấn, cảnh cáo, hoặc đình chỉ.
- Cải thiện hiệu quả công việc, bao gồm đào tạo, giáo dục hoặc tái phân công công việc.
- Can thiệp, bao gồm giới thiệu Chương trình hỗ trợ nhân viên (EAP), huấn luyện, hoặc tư vấn.

Liệu người lao động có tham gia tự nguyện hay không nếu có đề xuất về cải thiện hiệu quả công việc?

Phụ lục: Danh mục cần kiểm tra trước khi Chấm dứt hợp đồng lao động

Người sử dụng lao động nên chuẩn bị trước để [1] :

- Chặn truy cập hệ thống máy tính.
- Thay đổi mật khẩu.
- Xóa tên người lao động ra khỏi danh sách những người được ký bất kỳ tài liệu nào liên quan đến công việc.
- Thu lại chìa khóa, phù hiệu và tài sản của công ty.

- Yêu cầu bảo vệ an ninh cá nhân đầy đủ nếu tình hình trở nên đối nghịch.

THÔNG BÁO CHẤM DỨT HỢP ĐỒNG LAO ĐỘNG

Bạn nên có kế hoạch cẩn thận để thực hiện thông báo chấm dứt hợp đồng lao động. Cán bộ giám sát trực tiếp của người lao động và một đại diện nhân sự nên cùng tham dự cuộc họp thông báo chấm dứt hợp đồng lao động để tránh những bất đồng về những điều được truyền đạt. Hãy tổ chức cuộc họp ở khung cảnh trung lập, riêng tư. Chọn chỗ ngồi sao cho một người lao động giận dữ hoặc bạo lực không có khả năng chặn lối ra.

Hãy lên kế hoạch những điều cần nói trong một cuộc họp chấm dứt việc làm. Các chủ đề cần phải đề cập là:

- Đã có quyết định về chấm dứt hợp đồng lao động.
- (Các) lý do và các dữ kiện chính hỗ trợ cho quyết định.
- Ngày kết thúc có hiệu lực.
- Gói lương và phúc lợi nghỉ việc.
- Xem lại chính sách và các quy trình để đưa ra những dữ liệu tham khảo.
- Xem lại những ràng buộc đang áp dụng sau khi chấm dứt, chẳng hạn như các thỏa thuận không cạnh tranh hoặc không tiết lộ.
- Điều gì sẽ xảy ra ngay sau cuộc họp (ví dụ: dọn dẹp văn phòng của người lao động, trả lại tài sản của công ty, hộ tống ra khỏi tòa nhà).
- Các hoạt động khác khi nghỉ việc như khảo sát phỏng vấn nghỉ việc hoặc các cuộc họp về dịch vụ hỗ trợ tìm việc.
- Liên hệ với ai về các vấn đề sau khi chấm dứt việc làm.

GIẢM BIÊN CHẾ

Thật không may, giảm biên chế là một thực tế trong đời sống doanh nghiệp. Các công ty bị mua lại và các vị trí trở nên dư thừa. Việc kinh doanh yếu đi và tổ chức phải tìm cách giảm chi phí, bao gồm cả việc thực hiện cắt giảm nhân sự. Người lao động bị ảnh hưởng không có lỗi trong trường hợp này. Họ chỉ đang ở trong một tình huống không may.

Dưới đây là một số gợi ý để đảm bảo rằng khi phải đưa ra quyết

định giảm biên chế, người lao động mất việc làm vẫn được đối xử công bằng và tôn trọng:

- Tăng cường giao tiếp và cởi mở và trung thực. Hãy cho tất cả người lao động biết thời điểm giảm biên chế. Người lao động bị ảnh hưởng nên được thông báo về bất kỳ phúc lợi thôi việc nào họ sẽ nhận được.
- Đối xử công bằng với mọi người. Sử dụng tiêu chí khách quan để xác định vị trí nào sẽ bị loại. Tránh sử dụng các tiêu chí chủ quan (như dựng lên một đánh giá hiệu quả công việc tiêu cực trước khi giảm biên chế) để biện minh cho việc đưa một người nào đó vào danh sách giảm biên chế.
- Giúp mọi người tìm việc làm. Hỗ trợ dịch vụ tìm việc trong một chặng đường dài, không chỉ trong việc hỗ trợ người lao động tìm việc mới, mà còn duy trì văn hóa tích cực và danh tiếng của tổ chức.

Hãy thông báo trước càng sớm càng tốt. Thời gian là tài sản tốt nhất cho một người lao động mất việc. Đừng che giấu những lo ngại về bảo mật đằng sau như một cái cớ cho việc báo trước quá gấp hoặc không báo trước. Nếu bạn có những lo ngại chính đáng liên quan đến một nhân viên cụ thể, hãy giải quyết vấn đề đó một cách riêng biệt, nhưng đừng để cho những người khác bị ảnh hưởng [2] .

Khi cân nhắc việc giảm biên chế, hãy nhớ rằng các vị trí là thứ đang bị cắt giảm chứ không phải con người. Đừng cố tình gọi việc chấm dứt việc làm theo sự kiện là giảm biên chế. Nếu vị trí của người đó có vai trò quan trọng đối với tổ chức, bạn không thể bỏ trống được. Bạn cũng có thể dễ bị thách thức bên ngoài. Hãy thực hiện theo quy trình quản lý hiệu quả công việc hoặc quy trình kỷ luật có biện pháp khắc phục nếu bạn phải đối mặt với một người lao động có vấn đề về hiệu quả công việc hoặc hành vi tại nơi làm việc.

XỬ LÝ NGHỈ VIỆC VÀ PHỎNG VẤN NGHỈ VIỆC

Bạn cần phải quan tâm đến việc kết thúc mối quan hệ làm việc tương tự như khi mối quan hệ ấy bắt đầu. Các quy trình nên được lập trình sẵn để đảm bảo việc người lao động rời khỏi tổ chức suôn sẻ. Các bộ phận quản lý có liên quan như an ninh, công nghệ thông tin, kế toán... cần được thông báo để thu hồi tài sản của công ty và hủy quyền truy cập vào hệ thống tổ chức (điện thoại, máy tính, an ninh).

Các cuộc họp về việc chấm dứt hợp đồng với người lao động thường bao gồm:

- Xem xét điều kiện hợp lệ để tiếp tục các lợi ích và chuyển đổi bao gồm tất cả các biểu mẫu văn bản cần thiết để đảm bảo chúng được hoàn thành đúng.
- Trả lại tất cả tài sản, như thẻ tín dụng, thẻ nhận dạng và thẻ ra vào tòa nhà, chìa khóa, máy tính và các thiết bị điện tử khác.
- Cơ hội để đánh giá và nhận xét về các kinh nghiệm liên quan đến công việc của người lao động.

Nhiều người sử dụng lao động đưa ra một mẫu đánh giá phỏng vấn nghỉ việc trong đó cho người lao động cơ hội để chia sẻ ý kiến và ý tưởng về kinh nghiệm làm việc của họ. Một số tổ chức thực hiện các cuộc khảo sát hậu-nghỉ-việc từ ba đến sáu tháng sau khi chấm dứt hợp đồng như một cách để theo dõi và có được những góc nhìn bổ sung sâu sắc.

Xem Chương 13 (Chiến lược giữ chân nhân viên) để biết thêm thông tin về việc sử dụng dữ liệu phỏng vấn nghỉ việc nhằm phát triển các chiến lược giữ chân nhân viên.

Bất kỳ dữ liệu nào được thu thập từ các cuộc phỏng vấn nghỉ việc cũng nên được tóm tắt với mục đích tìm kiếm xu hướng, chứ không phải là phàn nàn cá nhân. Ví dụ, hãy xem xét các cuộc phỏng vấn nghỉ việc hàng quý để xác định xem có sự biến động nhân sự ở một địa điểm cụ thể hay để đánh giá xem có một tỷ lệ đáng kể nhân viên nghỉ việc đề cập đến việc họ có muốn được đào tạo thêm hay không; việc làm này sẽ cho tổ chức của bạn biết điều gì cần được cải thiện. Đôi khi bạn sẽ bị cuốn vào ý kiến của một người và chạy theo nó, nhưng bạn nên đợi đến khi có thêm dữ liệu trước khi thực hiện thay đổi.

Mẫu hướng dẫn về xử lý nghỉ việc

Tài liệu này bao gồm thông tin về phúc lợi của bạn khi nghỉ việc, cũng như các biểu mẫu mà bạn cần hoàn thành.

Trước ngày làm việc cuối cùng, bạn sẽ cần phải hoàn trả:

- Tất cả chìa khóa (chìa khóa bàn, chìa khóa cửa…).
- Máy tính và thiết bị máy tính.
- Điện thoại di động.

- Thẻ ra vào công ty.
- Phù hiệu do công ty/khách hàng cấp.
- Bất kỳ tài sản nào khác của công ty.
- Bất kỳ tài sản nào khác của khách hàng.

Nếu bạn có bất kỳ khoản mục liên quan tới kế toán chưa giải quyết chẳng hạn như thanh toán công tác phí, bạn sẽ nhận được thông báo của bộ phận kế toán nhằm hoàn tất các khoản mục này.

Nếu bạn có bất kỳ câu hỏi nào liên quan đến việc hoàn thành các biểu mẫu nghỉ việc hoặc phúc lợi của bạn, vui lòng liên hệ: .....

Phụ lục: Mẫu câu hỏi phỏng vấn nghỉ việc.

DUY TRÌ MỐI QUAN HỆ VỚI NHÂN VIÊN CŨ

Việc chấm dứt hợp đồng lao động với nhân viên có thể là sự kết thúc mối quan hệ việc làm chính thức, nhưng không nhất thiết phải là sự kết thúc tất cả liên hệ với nhân viên. Việc giữ mối quan hệ cởi mở với các nhân viên đã nghỉ có lợi cho những người sử dụng lao động. Nhân viên cũ được trân trọng có thể là một nguồn tuyển dụng và giới thiệu tốt, và họ có thể lựa chọn trở lại làm việc. Nhân viên đã nghỉ hưu và những người đang xem xét nghỉ hưu có thể được giữ lại nếu có được các ưu đãi phù hợp. Việc sắp xếp lịch trình linh hoạt đặc biệt thành công cho người lao động lớn tuổi bao gồm [3] :

- Làm việc bán thời gian.
- Các chương trình làm việc theo thời vụ hoặc theo yêu cầu.
- Nghỉ hưu theo giai đoạn, kèm theo giảm giờ làm trong một khoảng thời gian.
- Nghỉ hưu sớm, mang lại cơ hội làm việc bán thời gian và tặng phần thù lao của những giờ không trả lương cho các tổ chức tình nguyện.
- Chia sẻ công việc. Điều này có thể có lợi cho tổ chức nếu để một người lớn tuổi hợp tác với một thực tập sinh trẻ hơn và tạo điều kiện cho việc chuyển giao kiến thức.

Giữ liên lạc với nhân viên cũ[4]

Tại Chevron, một trong những công ty năng lượng tích hợp hàng đầu thế giới, nhân viên cũ luôn được trải thảm chào đón. Chevron

có một mạng lưới cựu nhân viên trực tuyến để giữ liên lạc với các nhân viên cũ và tạo cơ hội cho họ quay trở lại làm việc dưới hình thức nhân viên theo hợp đồng nếu họ quan tâm. Trang web Cộng đồng cựu nhân viên của Chevron là một công cụ tuyệt vời cho phép những nhân viên cũ của Chevron cân nhắc các cơ hội nghề nghiệp, giới thiệu các cộng sự, và bám sát các hoạt động tại Chevron.

Ngoài ra, các nhân viên cũ có thể sử dụng trang web của cựu nhân viên để đăng ký Chương trình cầu nối Chevron, một chương trình cho phép họ có cơ hội làm các công việc theo hợp đồng cụ thể trong các ngành kỹ thuật của Chevron và các công ty con. "Giá trị và kiến thức họ mang lại là những gì chúng tôi thực sự quan tâm", D'Renda Syzdek, cố vấn nhân sự và cựu quản lý của chương trình Cầu nối Cựu nhân viên, đã nói như vậy.

Việc đưa các nhân viên cũ trở lại gửi thông điệp đến các nhân viên hiện tại rằng Chevron coi trọng các kỹ năng và chuyên môn cá nhân của họ. Beth Hutton, cán bộ quản lý chương trình đào tạo và năng lực chia sẻ: "Nhiều người về hưu và nhân viên cũ có kinh nghiệm từ 20 đến 30 năm. Họ đã dành cả sự nghiệp để làm những điều mà chúng ta đang mong đợi những nhân viên mới sẽ làm. Bạn không thể vượt qua mức độ kinh nghiệm đó." Việc các cựu nhân viên trở lại Chevron hoàn toàn phù hợp với văn hóa doanh nghiệp và lịch sử thành công đã được chứng minh trong tập đoàn.

Giảm chi phí tuyển dụng cũng là một động lực để ban lãnh đạo của Chevron sử dụng và hỗ trợ trang web Cộng đồng cựu nhân viên của Chevron. Hệ thống này có phân hệ theo dõi ứng viên riêng, hoàn chỉnh với sơ yếu lý lịch, đánh giá hiệu quả làm việc và ghi nhận thành tích. Nhưng tài sản tốt nhất của hệ thống là tất cả những ứng viên "từng trải" tại Chevron.

TỶ LỆ NHÂN VIÊN NGHỈ VIỆC

Đôi khi tỷ lệ nhân viên nghỉ việc có thể là tích cực đối với một tổ chức, chẳng hạn như khi một nhân viên nhận ra rằng văn hóa của công ty không phù hợp với anh ấy/cô ấy và lựa chọn nghỉ việc. Điều này mang lại cho bạn cơ hội lựa chọn một người phù hợp với vị trí này và hy vọng người đó sẽ ở lại lâu hơn một chút. Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc giúp tổ chức của bạn có cơ hội tuyển dụng những người với tài năng, ý tưởng và thế mạnh khác nhau để đưa bạn tiến lên phía trước trên thị trường. Tuy nhiên, tỷ lệ nhân viên nghỉ việc có thể có tác động tiêu cực đến tổ chức, vì vậy nó cần phải được quản lý cẩn thận.

Xem Chương 13 (Chiến lược giữ chân nhân viên).

Khi xem xét dữ liệu tỷ lệ nhân viên nghỉ việc, đừng chỉ dừng lại ở tỷ lệ phần trăm. Bạn có thể muốn xem xét:

- Có bao nhiêu nhân viên tiềm năng đã nghỉ mà bạn muốn giữ?
- Có bao nhiêu nhân viên đã nghỉ mà sự ra đi của họ không làm tổn hại tổ chức của bạn?
- Có bao nhiêu nhân viên đã nghỉ vì những lý do mà nếu bạn biết, bạn có thể giải quyết và có thể giữ họ lại? (Đây là tỷ lệ nhân viên nghỉ việc có thể kiểm soát.)
- Có bao nhiêu nhân viên đã nghỉ vì những lý do bất khả kháng? (Đây là tỷ lệ nhân viên nghỉ việc không thể kiểm soát.)
- Có bao nhiêu nhân viên đã nghỉ trong sáu tháng đầu làm việc? (Điều này có thể cho thấy điều gì đó không ổn với quy trình tuyển chọn của bạn.)

Khi bạn càng hiểu rõ tỷ lệ nhân viên nghỉ việc của mình thì tổ chức của bạn sẽ càng có nhiều cơ hội thực hiện những thay đổi cần thiết để đào tạo lại những người tài năng mà bạn đã vất vả tuyển dụng và phát triển.

Câu hỏi thảo luận

1. Tổ chức của bạn thực hiện những bước nào để giữ liên lạc với những nhân viên có giá trị đã rời khỏi tổ chức?
2. Bạn có những loại dịch vụ hỗ trợ tìm việc nào? Chúng được đưa ra trong hoàn cảnh nào? Bạn có đưa ra các cấp độ dịch vụ khác nhau cho các trường hợp hoặc các loại nhân viên khác nhau không?
3. Bạn có những hình thức bồi thường bằng tiền nào, chẳng hạn như trợ cấp thôi việc, để chi trả cho nhân viên bị chấm dứt không tự nguyện? Nếu bạn đưa ra một gói trợ cấp thôi việc, bạn sẽ thực hiện trên cơ sở đột xuất hay bằng cách thiết lập chương trình trợ cấp thôi việc theo Đạo luật bảo đảm thu nhập hưu trí cho người lao động (ERISA)?
4. Tổ chức của bạn đã thiết lập những quy trình nào để đảm bảo nhân viên rời khỏi tổ chức một cách suôn sẻ? Bạn thực hiện những bước gì để đảm bảo quá trình bàn giao bất kỳ công việc nào? Trong quy trình chấm dứt hợp đồng, bạn có

thực hiện cuộc phỏng vấn trực tiếp nào với nhân viên để thảo luận về trải nghiệm của họ không?

5. Nếu tổ chức của bạn thực hiện các cuộc phỏng vấn nghỉ việc (thực hiện trực tiếp hoặc qua việc khảo sát bằng văn bản) và/hoặc các khảo sát hậu nghỉ việc, bạn sử dụng thông tin thu thập được như thế nào?

Kết luận

Những xu hướng mới nổi và các thách thức

Chúng ta đang trải qua sự bùng nổ của các thay đổi: những ảnh hưởng của sự biến đổi liên tục về luật pháp và các quy định, các yếu tố kinh tế, công nghệ và toàn cầu hóa. Không có gì là bất biến cả. Xuyên suốt các chương trong cuốn sách này, chúng ta đã nói về tác động của những thay đổi này không chỉ đối với các chuyên gia nhân sự, mà ngay cả trong các tổ chức mà họ hỗ trợ. Những thay đổi này ảnh hưởng đến các tổ chức thuộc mọi quy mô và trong tất cả các ngành, và các cách thức quản lý công việc sáng tạo cũng đang biến đổi để đáp ứng với những thay đổi này. Việc sử dụng phương tiện truyền thông xã hội không chỉ ảnh hưởng đến cách các tổ chức tuyển dụng nhân tài mới. Chúng ta còn sử dụng các nền tảng truyền thông xã hội để phát triển nhân viên và tạo điều kiện thuận lợi cho việc quản lý và liên lạc với lực lượng lao động trên toàn cầu.

Nhờ có sự gia tăng của các dữ liệu, các tổ chức giờ đây có thể đưa ra các quyết định dựa trên dữ liệu chứ không phải các thông tin riêng lẻ. Điều này đang tác động sâu sắc đến lĩnh vực nhân sự nói riêng; song nó cũng tác động đến mọi công việc của tổ chức nói chung.

Cách tưởng thưởng nhân viên của các tổ chức đang thay đổi đáng kể. Trả lương đa dạng, một kiểu trả thưởng mang tính khuyến khích, đang gia tăng khi chúng ta nhận thấy việc điều chỉnh lương gắn liền với xếp hạng hiệu quả công việc đang giảm sút. Một yếu tố góp phần vào xu hướng này là sự tái thiết kế các hệ thống quản lý hiệu quả công việc trong các tổ chức này.

Chính sách đãi ngộ tổng thể - những khoản nằm ngoài lương của

nhân viên - cũng đang ngày càng thay đổi. Nhằm đáp ứng các mong muốn của nhân viên về sự linh hoạt và sự cân bằng giữa việc làm và cuộc sống, các công ty như Virgin Group đang thực hiện các chính sách nghỉ dưỡng chính thức và kỳ nghỉ không giới hạn. Giám đốc Điều hành Richard Branson nói: "Hãy đối xử với mọi người như con người, dành cho họ sự linh hoạt và tôi tin là họ sẽ không lạm dụng nó. Và họ sẽ hoàn thành công việc." [1] Chính sách nghỉ thai sản/nghỉ chăm con không giới hạn của Netflix và trả lương đầy đủ cho nhân viên trong năm đầu tiên sau khi sinh hoặc nhận con nuôi là một trong số những chính sách nghỉ thai sản/nghỉ chăm con hào phóng nhất ở Hoa Kỳ cho đến nay, đặc biệt trong số các nhà tuyển dụng lớn. [2] Noi gương Netflix, các công ty lớn trong ngành kỹ thuật công nghệ như Adobe, Amazon và Google cũng bắt đầu điều chỉnh chính sách nghỉ thai sản/nghỉ chăm con của mình.

Mặc dù những thay đổi này có thể phản ánh nhu cầu của những người lao động trí thức trong các công việc được trả lương cao về sự linh hoạt hơn và thậm chí sẵn sàng bỏ qua cơ hội tăng lương để đổi lấy sự cân bằng, các nhân viên trong các ngành khác, như dịch vụ hay sản xuất, lại chịu mức thấp hơn trong thị trường lao động. Những công nhân này có những trải nghiệm trái ngược hẳn, đó là mức lương thấp và quyền lợi hạn chế, điều này làm gia tăng mối lo ngại về sự bất bình đẳng và khoảng cách. Các khoảng cách như vậy làm phát sinh các mối lo ngại cũng như tranh luận về việc tăng mức lương tối thiểu và việc trả lương bắt buộc cho các trường hợp nghỉ ốm và nghỉ thai sản/nghỉ chăm con.

Hãy tham gia vào cái gọi là "nền kinh tế không ràng buộc". Ngày càng có nhiều cá nhân đang trở thành một phần của lực lượng lao động dự phòng, họ làm việc như các nhà thầu độc lập, làm nghề tự do hoặc công nhân không ràng buộc. Họ làm việc theo các dự án hoặc các nhiệm vụ đơn lẻ. Họ làm việc theo yêu cầu. Dù là do họ lựa chọn (mong muốn làm việc độc lập) hay do nhu cầu (không có khả năng tìm việc làm toàn thời gian hoặc có nhu cầu kiếm thêm thu nhập), số lượng lao động trong nền kinh tế không ràng buộc đang tăng lên. Mặc dù chưa có số liệu chính thức, các ước tính hiện tại về số lượng nhà thầu độc lập nằm trong khoảng từ 3 triệu đến 50 triệu. [3] Công nghệ đột phá và sáng tạo đang tạo ra các công ty mới, như Uber và Lyft, những công ty cung cấp dịch vụ đi lại, tiếp tục góp phần vào sự phát triển của những lao động loại này. Lợi thế của xu hướng phân công lao động trên là sự cung ứng linh hoạt và đa dạng về công việc. Nhược điểm của nó là sự thiếu nhất quán trong giờ giấc, lương bổng và trong chính bản thân công việc, cùng với việc thiếu các quyền lợi. Mối lo ngại về việc

thiếu các quyền lợi cho những lao động tự do này đang đặt ra nhiều câu hỏi và gợi ý thú vị về việc thay đổi hợp đồng xã hội hiện tại với người lao động, vốn là loại hợp đồng dành riêng cho lực lượng lao động của một ngành.

Theo thượng nghị sĩ bang Virginia – Ông Mark R. Warner, từng là một doanh nhân trước khi tham gia lĩnh vực công – chúng ta hiện đang thiếu một mạng lưới an toàn cho những người làm việc tự do và các nhà thầu làm việc trong nền kinh tế mới này và ông muốn tái thiết kế nền kinh tế Mỹ để cung cấp một hệ thống lợi ích di động. Mọi người vẫn cần tiếp cận với các lợi ích về chăm sóc sức khỏe và hưu trí, cũng như bảo vệ họ khỏi việc bị chấn thương và mất thu nhập. Ông Warner đang kêu gọi đổi mới và sáng tạo để cung cấp những lợi ích như vậy, đồng thời gợi ý một kịch bản trong đó các lao động tự do và nhà thầu sẽ tự tạo một phần quỹ lợi ích của họ và tích lũy chúng từ công việc này sang công việc khác và những nhà tuyển dụng lao động cũng sẽ đóng góp vào quỹ này. [4]

Phong trào tái thiết kế hợp đồng xã hội với người lao động đã bắt đầu. Để thu hút và giữ chân người lao động, một số tổ chức đang chuyển sang cung cấp một phiên bản lợi ích truyền thống cho các nhà thầu bán thời gian hoặc các nhà thầu độc lập. Trong những năm gần đây, đã xuất hiện sự tái định hướng theo mô hình bang hội[xxi] thế kỷ XI, với việc Uber đồng ý thành lập một bang hội có thể thương lượng giảm giá bảo hiểm nhân thọ và trợ cấp tàn tật cho các tài xế ở New York. Etsy, một thị trường thủ công trực tuyến, đang đề xuất những thay đổi về quy định cho phép những người bán của mình dành tiền để trả thuế và tạo ra một cổng thông tin do chính phủ liên bang quản lý để chịu trách nhiệm về một số lợi ích nhất định. [5] Một mô hình khác tồn tại trong công đoàn ngành xây dựng theo đó các thành viên được công đoàn giao việc theo từng công trình. Về cơ bản, họ làm việc với tư cách là nhà thầu cho nhiều tổ chức khác nhau trong suốt những năm làm việc, nhưng họ nhận được lợi ích từ công đoàn.

Không chỉ có nền kinh tế Hoa Kỳ mới chịu tác động của sự thay đổi. Tại Vương quốc Anh, một tòa án lao động đã bác bỏ lập luận của Uber rằng đây là một công ty công nghệ liên kết các tài xế tự làm việc với những người cần đi xe chứ họ không phải là nhà tuyển dụng lao động. [6]

Điều rõ ràng là cách thức thực hiện công việc đang thay đổi, và những thay đổi này đang tạo ra nhiều thách thức cũng như cơ hội cho các tổ chức. Chúng ta không còn dựa vào thời gian và địa điểm

để hoàn thành công việc. Các quy tắc được xây dựng trong thời đại công nghiệp không còn phù hợp trong nhiều ngành công nghiệp. Người tuyển dụng cần nhận thức được những thay đổi này cũng như tác động của chúng lên tổ chức, đồng thời chịu trách nhiệm đảm bảo rằng việc bảo vệ người lao động không bị mai một trong trong quá trình thay đổi này. Nếu họ không làm như vậy, quyền tự do của họ nhằm thực hiện các chính sách và lợi ích mới có thể bị kiểm soát bởi các quy định bắt buộc của pháp luật hoặc sự xuất hiện của các công đoàn.

Đây chắc chắn không phải là một lời kêu gọi nhanh chóng từ bỏ tất cả những gì đã cũ, nhưng nó là cơ hội để kiểm tra lại những gì còn và không còn hiệu quả trong tổ chức của bạn. Nếu đã đến lúc cần đến các sáng kiến mới, thì những sáng kiến đó phải được suy nghĩ cẩn thận trước khi thực hiện. Cần phải có sự liên kết chiến lược với nhiệm vụ và giá trị của tổ chức của bạn. Chế độ nghỉ không giới hạn hoặc nghỉ thai sản/nghỉ chăm con nghe có vẻ thú vị, nhưng liệu nó có phù hợp với tổ chức của bạn không? Bất kỳ sáng kiến mới nào cũng cần xem xét như một đề án kinh doanh, nó phải phù hợp và nó phải đem lại lợi ích kinh tế cho tổ chức và cho người lao động. Các tổ chức phải xem xét các lựa chọn khác nhau, so sánh giữa chi phí và lợi ích của từng lựa chọn đó.

Chúng tôi từng nghe nhà sử học, tác giả David McCullough phát biểu tại một hội nghị. Trong bài phát biểu của mình, ông nói rằng bạn phải biết bạn đã đi đâu để biết bạn đang đi đâu. Trong khi viết cuốn sách này, chúng tôi thường nhìn lại quá khứ – cuộc sống của những người lao động khi không có sự bảo vệ nào mà luật pháp và các quy định hiện nay đang cung cấp – để hiểu về hiện tại. Hiểu về quá khứ giải thích cách chúng ta tiến hóa đến ngày hôm nay với nguồn nhân lực và thực tiễn quản lý. Nghề nhân sự nên là một lực lượng năng động định hình các tổ chức và các chính sách công. Đã đến lúc đổi mới và sáng tạo để nắm giữ và thúc đẩy công nghệ nhằm tạo ra sự thay đổi và tạo dựng các ngành công nghiệp mới trong nền kinh tế hiện đại ngày nay.

Phụ lục
Tài nguyên bổ sung

Lưu ý: Tất cả các biểu mẫu trong phụ lục này chỉ là *mẫu tham khảo* . Trong bối cảnh thường có sự thay đổi về các yêu cầu về pháp lý và các biến thể của luật tiểu bang, nhà tuyển dụng luôn luôn cần tham khảo ý kiến các nhà tư vấn về luật lao động trước khi sử dụng chúng.

ĐỊNH NGHĨA THEO ADA (ĐẠO LUẬT NGƯỜI KHUYẾT TẬT HOA KỲ)

- Một người khuyết tật được xác định cụ thể là một người:
    - Có sự khiếm khuyết về thể chất hoặc tinh thần mà việc này hạn chế đáng kể một hoặc nhiều hoạt động sinh hoạt chính.
    - Có hồ sơ về tình trạng khiếm khuyết (ví dụ, một cá nhân có tiền sử đau tim hoặc một cá nhân có tiền sử ung thư đã thuyên giảm); có tiền sử hoặc đã bị phân loại sai là bị khiếm khuyết về tinh thần hoặc thể chất.
    - Được coi là bị khiếm khuyết (ví dụ, người bị huyết áp cao mà huyết áp được kiểm soát, không hạn chế các hoạt động công việc, nhưng người sử dụng lao động có một nỗi sợ hãi vô căn cứ rằng cá nhân đó sẽ bị đau tim nếu được giao một số nhiệm vụ nhất định). Một cá nhân "được xem là" khuyết tật nếu người đó xác định rằng anh ta/cô ta bị phân biệt đối xử vì khiếm khuyết thực tế hoặc nhận thức về mặt thể chất hoặc tinh thần. Điều này đảm bảo rằng những người phải chịu bất lợi vì bị coi là khuyết tật có thể thắng thế nếu họ chứng minh rằng họ bị phân biệt đối xử. Tuy nhiên, yêu cầu về việc "được xem là" không áp dụng cho các

khuyết tật nhẹ và tạm thời dự kiến sẽ kéo dài dưới sáu tháng.

- Một cá nhân đủ điều kiện có thể thực hiện chức năng thiết yếu của một vị trí có hoặc không có sự điều chỉnh về công việc hợp lý.
- Chức năng thiết yếu là những nhiệm vụ và trách nhiệm cơ bản cho vị trí. Ví dụ:
    - Nhân viên lễ tân: Trả lời điện thoại.
    - Nhân viên kho: Nâng tối đa khoảng 22,7 kg.
    - Kế toán công nợ: Duy trì sổ cái kế toán và chuẩn bị báo cáo.
- Khuyết tật liên quan đến suy yếu về thể chất hoặc tinh thần hạn chế đáng kể các hoạt động trong cuộc sống.
    - Khiếm khuyết về thể chất hoặc tinh thần là bất kỳ rối loạn tình trạng sinh lý, biến dạng thẩm mỹ hoặc mất mát về mặt giải phẫu học ảnh hưởng đến một hoặc nhiều hệ thống cơ thể, hoặc bất kỳ rối loạn tâm thần hoặc tâm lý nào, như khuyết tật trí tuệ, rối loạn tâm thần thực thể, bệnh liên quan đến cảm xúc hoặc tâm thần và khiếm khuyết cụ thể về khả năng học hỏi.
    - Khiếm khuyết là khuyết tật nếu nó hạn chế đáng kể khả năng của một cá nhân thực hiện các hoạt động trong cuộc sống so với hầu hết mọi người.
    - Một khiếm khuyết tạm thời hoặc đang thuyên giảm được coi là một khuyết tật nếu nó hạn chế đáng kể các hoạt động trong cuộc sống khi khuyết tật này phát sinh.
    - Các biện pháp giảm thiểu không thể được xem xét trong việc xác định liệu một cá nhân có khuyết tật hay không, ngoại trừ kính mắt và kính áp tròng thông thường. Nói cách khác, nhân viên sẽ được đánh giá mà không nhờ đến máy trợ thính, thuốc men, thiết bị y tế hỗ trợ và các biện pháp khác mà họ sử dụng để kiểm soát tình trạng khiếm khuyết của mình.
- Các hoạt động sinh hoạt chính là những hoạt động mà một người bình thường có thể thực hiện mà ít hoặc không gặp khó khăn gì, chẳng hạn như chăm sóc bản thân, thực hiện các công việc thủ công, nhìn, nghe, ăn, ngủ, đi, đứng, ngồi, vươn mình, nâng, uốn, nói, thở, học, đọc, tập trung, suy nghĩ, giao tiếp, tương tác với người khác và làm việc; và hoạt

động của một chức năng chính trong cơ thể.

- Một sự điều chỉnh hợp lý là sự điều chỉnh hoặc hiệu chỉnh một công việc, môi trường làm việc hoặc cách mọi thứ thường được thực hiện. Nếu không bị gây khó khăn quá mức, một sự điều chỉnh công việc hợp lý phải được thực hiện cho một cá nhân đủ điều kiện bị khuyết tật thực sự hoặc người có hồ sơ khuyết tật. Không cần có nghĩa vụ điều chỉnh công việc cho một cá nhân được coi là khiếm khuyết.

CÁC HƯỚNG DẪN VỀ VIỆC CHỐNG TRẢ ĐŨA

Bối cảnh

- Mọi nhân viên có quyền hợp pháp được giải quyết các vấn đề tại nơi làm việc, bao gồm cả việc kêu gọi cấp quản lý họ chú ý đến việc giải quyết nội bộ, nộp đơn tố cáo phân biệt đối xử với các cơ quan chính phủ và khởi kiện.
- Vi phạm quyền của nhân viên có thể bị phạt rất nặng.
- Việc trả đũa bất hợp pháp có thể xảy ra khi có hành động chống lại nhân viên bởi vì họ khiếu nại về phân biệt đối xử hoặc khiếu nại về các hoạt động tại nơi làm việc, ngay cả khi khiếu nại đó không có cơ sở.
- Các công ty đã thắng kiện trong các vụ kiện bị cho là phân biệt đối xử. Tuy nhiên, do các hành động tiếp theo chống lại nhân viên của cấp quản lý, vụ kiện đã được sửa đổi để đưa vào các cáo buộc về việc trả đũa, và công ty đó đã thua kiện trong việc biện hộ rằng không có hành động trả đũa.
- Các vụ kiện về trả đũa bất hợp pháp tiếp tục tăng.

Hướng dẫn cho cấp quản lý

- Trả đũa là một vấn đề nghiêm trọng. Nếu một nhân viên nộp đơn tố cáo phân biệt đối xử, hoặc phàn nàn về các hoạt động tại nơi làm việc, hãy đối xử với người đó như thể vụ kiện chưa được đệ trình.
- Tránh thực hiện bất kỳ hành động nào có thể được hiểu là trả đũa, chẳng hạn như:
    - Sa thải, hạ cấp bậc, kỷ luật hoặc đối xử khác với nhân viên.
    - Đe dọa hoặc chỉ trích nhân viên về việc nộp đơn tố cáo.
    - Thảo luận về vụ kiện với nhân viên. Điều này có thể được xem như là sự cưỡng bức.

- Thảo luận về vụ kiện với bất kỳ ai trong công ty, ngoài những cá nhân có công việc cần được biết để quản lý – chẳng hạn như cấp quản lý trực tiếp, bộ phận nhân sự và bộ phận pháp lý (bao gồm cả luật sư bên ngoài).
- Thảo luận về vụ kiện với bất kỳ ai bên ngoài công ty, chẳng hạn như các khách hàng, các nhà cung cấp, hoặc các đồng nghiệp khác.
- Cho phép đồng nghiệp trêu chọc hoặc quấy rối nhân viên về vụ kiện, mà không quan tâm đến việc vì sao họ biết được về vấn đề này.

- Nếu nhân viên nộp đơn kiện có vấn đề về hiệu suất hoặc về hành vi tại nơi làm việc, cần tuân thủ các nguyên tắc hướng dẫn sau:
  - Tiến hành thận trọng. Huy động các nguồn lực phù hợp trong công ty, chẳng hạn như bộ phận nhân sự, bộ phận pháp lý hoặc cấp quản lý trực tiếp của bạn.
  - Đề ra hiệu quả công việc và kỳ vọng hành vi rõ ràng cho tất cả những người mà bạn quản lý.
  - Truyền đạt những kỳ vọng đó đến mọi cá nhân.
  - Áp dụng nhất quán những kỳ vọng đó cho tất cả các cá nhân.
  - Lưu tài liệu về bất kỳ sự cố nào về vấn đề hiệu quả công việc hoặc hành vi, thảo luận với nhân viên về những vấn đề đó và hành động mà bất kỳ cấp quản lý nào đã thực hiện.
  - Truyền đạt cho nhân viên các chính sách của công ty về giải quyết khiếu nại và khuyến khích họ áp dụng.

NGUYÊN TẮC NGĂN NGỪA PHÂN BIỆT ĐỐI XỬ NƠI LÀM VIỆC

Phân biệt đối xử bất hợp pháp xảy ra khi một quyết định liên quan đến việc làm được đưa ra hoặc ai đó được đối xử khác nhau (bị đối xử kém ưu ái hoặc được đối xử ưu ái hơn) bởi vì một đặc điểm (sự bảo vệ) được bảo vệ bởi luật pháp, như chủng tộc, màu da, quốc tịch, tôn giáo hoặc giới tính. Ví dụ, hãy xem xét các tuyên bố sau:

- "Phụ nữ không đáng tin cậy bởi vì họ luôn nghỉ làm khi con cái họ bị ốm. Tôi thà tuyển nam cho công việc".
- "Joe đã làm trong nhiều năm và có thể sẽ nghỉ hưu sớm. Anh ấy không thể là một ứng viên tốt cho việc thăng chức".

Hành vi tinh vi thường không có chủ ý, nhưng có thể mang tính phân biệt đối xử. Ví dụ, đề cập đến một người phụ nữ là "người phụ nữ trẻ tuổi" có thể không thể hiện sự phân biệt đối xử một cách rõ ràng, nhưng nó có thể vô tình gửi một thông điệp rằng phụ nữ không chín chắn như đàn ông và do đó không đủ điều kiện.

Quấy rối cũng là một hình thức phân biệt đối xử. Việc quấy rối ai đó bởi vì chủng tộc, màu da, tôn giáo, quốc tịch, giới tính, tuổi tác, tình trạng khuyết tật, dân tộc hoặc quyền công dân của người đó được coi là hành vi phạm pháp. Một số ví dụ về quấy rối bao gồm:

- Nhận xét và bình luận chê bai hoặc thiếu tôn trọng.
- Miệt thị về chủng tộc.
- Đe dọa hoặc trù dập, bằng văn bản, lời nói hoặc bằng điện tử.
- Lời đùa giỡn, trêu chọc, nhận xét, hình vẽ, hoặc hình ảnh châm chọc bất kỳ tôn giáo, quốc tịch, giới tính, tuổi tác, tình trạng khuyết tật hoặc bất kỳ sự bảo vệ nào khác.
- Hành vi chế nhạo ai đó vì niềm tin tôn giáo, giới tính, tuổi tác, dân tộc, tình trạng khuyết tật hoặc bất kỳ sự bảo vệ nào khác.
- Phân công công việc dựa trên giới tính hoặc chủng tộc hoặc tôn giáo. Ví dụ, không giao việc cho một phụ nữ trong một dự án để đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

Người sử dụng lao động được yêu cầu điều chỉnh công việc phù hợp với tín ngưỡng, tôn giáo của nhân viên, miễn là nó không gây ra khó khăn nghiêm trọng hoặc can thiệp vào hoạt động kinh doanh. Một khó khăn nghiêm trọng có thể bao gồm bất cứ thứ gì đắt hơn mức tối thiểu, hoặc vi phạm quyền của người khác, hoặc mâu thuẫn với thỏa thuận thương lượng tập thể hoặc làm tổn hại đến các yêu cầu về sức khỏe hoặc an toàn.

Bất kỳ niềm tin sâu sắc nào về bản chất giáo lý, đạo đức hoặc tinh thần đều được coi là một niềm tin tôn giáo. Nhân viên không cần phải thuộc về một tôn giáo thông thường, được công nhận. Một số ví dụ về điều chỉnh công việc hợp lý bao gồm:

- Thời gian nghỉ cho việc tuân thủ tôn giáo. Điều này có thể bao gồm việc cho phép sử dụng ngày nghỉ phép có hoặc không có lương hoặc thay đổi ca làm việc.
- Các ngoại lệ về quy tắc ăn mặc và ngoại hình, miễn là việc

này không ảnh hưởng đến các yêu cầu về sức khỏe hoặc an toàn.

- Cho phép thời gian và không gian để cầu nguyện trong giờ làm việc.

Các nguyên tắc hướng dẫn để duy trì môi trường làm việc khuyến khích sự tôn trọng và hòa nhập là:

- Đưa ra quyết định tuyển dụng khách quan mà không liên quan đến chủng tộc, giới tính, danh mục được bảo vệ khác hoặc bất kỳ điều gì không liên quan đến công việc. Ví dụ, không thuê ai đó bởi vì anh ấy/cô ấy đã bày tỏ sự cần thiết phải dành thời gian cho việc tuân thủ tôn giáo.
- Tránh các giả định và các khuôn mẫu. Chúng có thể làm phát sinh hành vi thiếu tôn trọng và dẫn đến các hành vi trái pháp luật.
- Truyền đạt chính sách của công ty cho nhân viên, đặc biệt là các chính sách về chống phân biệt đối xử, quấy rối và giải quyết vấn đề.
- Hãy ý thức về các hành động của nhân viên. Không cho phép hành vi phản cảm hoặc thiếu tôn trọng.
- Truyền đạt bất kỳ mối quan tâm nào đến cấp quản lý hoặc bộ phận nhân sự, tùy theo chính sách và thực tế tại công ty của bạn. Nếu hành vi phân biệt đối xử đang diễn ra, phải có trách nhiệm hành động.
- Hãy nhất quán trong cách đối xử với nhân viên.
- Thực hiện hành động quản lý phù hợp khi cần thiết. Hãy nhớ rằng sự đối xử ưu đãi của các thành viên của các nhóm dân tộc thiểu số/chủng tộc và phụ nữ cũng bất hợp pháp như đối với nam giới da trắng.
- Thực hiện nghiêm túc các yêu cầu điều chỉnh công việc cho phù hợp với tôn giáo và cho người khuyết tật, và tìm kiếm hướng dẫn và xem xét về tất cả các yêu cầu điều chỉnh công việc với cấp quản lý.
- Đảm bảo rằng tất cả người lao động, bất kể tình trạng được bảo vệ, đều được cân nhắc và có cơ hội như nhau.
- Đừng hỏi về kế hoạch nghỉ hưu hoặc cho rằng ai đó đang có kế hoạch nghỉ hưu.
- Tránh ghi lại các tuyên bố liên quan đến tuổi trong việc đánh giá hiệu suất của một người nào đó (ví dụ, “Anh ta

càng ngày càng chậm nhưng so với tuổi của anh ấy thì vẫn tốt").

NGĂN CHẶN CÁC HÀNH VI QUẤY RỐI: SÁNG KIẾN CỦA CÁC NHÀ QUẢN LÝ

Tuân thủ chính sách của tổ chức của bạn và thực thi chính sách cũng như các quy tắc.

- Ngay lập tức ghi lại các quan sát hoặc báo cáo các hành vi quấy rối.
- Thông báo cho bộ phận nhân sự ngay lập tức.

Nếu một nhân viên nói rằng anh ta/cô ta sẽ tự xử lý vụ việc và không muốn bạn tiết lộ nó, bạn phải cho họ biết rằng đây không phải việc có thể lựa chọn. (Công ty có nghĩa vụ điều tra một khi công ty biết về cáo buộc phân biệt đối xử/quấy rối.)

- Giữ thái độ trung lập. Đừng đứng về phía nào.
- Duy trì sự bảo mật.

Thể hiện một thái độ tích cực và làm gương thông qua hành động của bạn.

- Hãy chú ý đến hành vi, ngôn ngữ và các tương tác xã hội.
- Hãy tôn trọng không gian cá nhân của người khác.
- Hãy cởi mở để thảo luận về vấn đề quấy rối.
- Phân phối các bản sao của chính sách khi được cấp quản lý yêu cầu.
- Nhắc nhở nhân viên rằng các hành vi hoặc nhận xét phân biệt đối xử/quấy rối hoặc bất kỳ hành vi hoặc nhận xét thiếu tôn trọng nào khác không thuộc về nơi làm việc.

Hãy tích cực cảnh báo về hành vi không phù hợp tại nơi làm việc. Hãy thực hiện một cách nghiêm túc.

- Hành động nhanh chóng. Không trì hoãn.
- Giải quyết hành vi không đúng đắn nếu bạn thấy nó xảy ra.
- Đừng bỏ qua nó; nó sẽ không biến mất.
- Hãy nhớ rằng, với tư cách là người giám sát, nếu bạn biết hoặc phải biết về hành vi có khả năng là hành vi quấy rối hoặc phân biệt đối xử thì công ty có trách nhiệm chứng

minh rằng đã thực hiện hành động khắc phục ngay lập tức và phù hợp.

MẪU ĐIỀU KHOẢN KHÔNG CẠNH TRANH/KHÔNG HỢP TÁC/ NGƯỜI KẾ NHIỆM VÀ CHỈ ĐỊNH/ĐIỀU KHOẢN HIỆU LỰC TỪNG PHẦN

Điều khoản không cạnh tranh

1. Nhân viên đồng ý cụ thể rằng trong khoảng thời gian _____[tháng/năm] sau khi Nhân viên không còn làm việc cho Công ty, Nhân viên sẽ không tham gia, trực tiếp hoặc gián tiếp, với tư cách là chủ sở hữu, cổ đông, đối tác, cán bộ, nhân viên, hoặc các vị trí khác, trong các hoạt động giống hoặc tương tự như đã được thực hiện cho Công ty - trong bất kỳ doanh nghiệp nào [trong bán kính -_____dặm từ Công ty] [trong phạm vi _____dặm từ một văn phòng của Công ty] [trong một Bang mà Công ty có văn phòng] [trong Tiểu bang _____] phân phối hoặc bán sản phẩm hoặc cung cấp các dịch vụ tương tự như Công ty vào bất kỳ lúc nào trong [tháng/năm] trước khi chấm dứt việc làm của Nhân viên.
2. Trong khoảng thời gian ____[tháng/năm] sau khi Nhân viên không còn làm việc cho Công ty, Nhân viên sẽ không, trực tiếp hoặc gián tiếp, với tư cách là chủ sở hữu, cổ đông, đối tác, cán bộ, nhân viên, hoặc các vị trí tương tự, để phân phối, bán, đề nghị bán hoặc thu hút bất kỳ đơn đặt hàng nào để mua hoặc phân phối bất kỳ sản phẩm hoặc dịch vụ nào tương tự với các sản phẩm được phân phối, bán hoặc cung cấp bởi Công ty trong ____[tháng/năm] trước khi Nhân viên chấm dứt việc làm với Công ty, hoặc từ bất kỳ cá nhân, công ty hoặc tổ chức nào là khách hàng của Công ty trong ____[tháng/năm] trước khi chấm dứt việc làm.

Điều khoản không giao dịch với khách hàng/khách hàng tiềm năng

Nhân viên đồng ý rằng trong ___[tháng/năm] sau khi Nhân viên không còn làm việc cho Công ty, Nhân viên sẽ không trực tiếp hoặc gián tiếp giao dịch, đồng ý thực hiện hoặc thực hiện các dịch vụ thuộc bất kỳ loại nào mà Công ty có thể cung cấp ("Các dịch vụ") cho bất kỳ cá nhân hoặc tổ chức nào đã thanh toán hoặc đã tham gia Các dịch vụ với Công ty, hoặc người đã nhận được lợi ích từ Các dịch vụ của Công ty, hoặc người mà Nhân viên có bất kỳ giao dịch đáng kể nào trong lúc được Công ty tuyển dụng. Tuy nhiên, hạn chế này đối với Các dịch vụ chỉ áp dụng cho Các dịch

vụ do Nhân viên hoặc một văn phòng hoặc một đơn vị của Công ty nơi Nhân viên đã làm việc hoặc Nhân viên có thẩm quyền giám sát trước đây. Hạn chế này cũng được áp dụng để hỗ trợ bất kỳ nhà tuyển dụng hoặc bên thứ ba nào khác.

Điều khoản không giao dịch với các nhân viên

Trong khoảng thời gian ____[tháng/năm] kể từ ngày Nhân viên không còn làm việc cho Công ty, Nhân viên sẽ không thực hiện bất kỳ hành động nào để hỗ trợ Người kế nhiệm của Nhân viên tại Công ty hoặc bất kỳ tổ chức nào khác nhằm tuyển dụng nhân viên khác đang làm việc cho Công ty hoặc có liên kết với Công ty. Điều này bao gồm, nhưng không giới hạn: (a) việc xác định với người kế nhiệm đó nhà tuyển dụng hoặc các công ty dịch vụ việc làm hoặc tổ chức khác hoặc những người có kiến thức đặc biệt về các quy trình, phương pháp hoặc vấn đề bí mật của Công ty; và (b) kiến nghị cho nhà tuyển dụng của người kế nhiệm hoặc công ty dịch vụ việc làm hoặc tổ chức khác về khối lượng công việc, chất lượng công việc, kiến thức đặc biệt hoặc đặc điểm cá nhân của bất kỳ người nào vẫn đang làm việc tại Công ty. Nhân viên cũng đồng ý rằng Nhân viên sẽ không cung cấp thông tin như được nêu trong mục (a) và (b) ở trên cho một nhà tuyển dụng tương lai trong các cuộc phỏng vấn trước khi được tuyển dụng.

Mẫu điều khoản về người kế nhiệm và chỉ định

Thỏa thuận này có thể được Công ty chỉ định trong trường hợp sáp nhập hoặc hợp nhất Công ty hoặc liên quan đến việc bán tất cả hoặc gần hết các hoạt động kinh doanh của Công ty.

Mẫu điều khoản hiệu lực từng phần

Các giao ước của Thỏa thuận này có thể có hiệu lực từng phần, nếu bất kỳ giao ước nào bị vô hiệu vì thời hạn, phạm vi khu vực hoặc hoạt động, hoặc vì bất kỳ lý do nào khác, các bên đồng ý rằng giao ước đó sẽ được tòa án điều chỉnh hoặc sửa đổi trong phạm vi cần thiết để sửa đổi việc vô hiệu đó và giao ước đã được sửa đổi sau đó sẽ được thực thi như giao ước gốc ban đầu trong Thỏa thuận này. Nhân viên đồng ý rằng việc vi phạm bất kỳ giao ước nào có trong Thỏa thuận này có thể gây ra tác hại ngay lập tức và không thể khắc phục cho Công ty, số tiền có thể khó xác định hoặc không thể ước tính hoặc xác định. Nếu Nhân viên vi phạm bất kỳ giao ước nào có trong Thỏa thuận này, Công ty sẽ có quyền được cứu trợ công bằng bằng lệnh hoặc bằng cách khác, ngoài tất cả các quyền và biện pháp khắc phục khác theo luật định.

Đã ký:.....

Họ và tên nhân viên.....Ngày.....

MẪU THỎA THUẬN BẢO MẬT THÔNG TIN

Thỏa thuận bảo mật thông tin

Thỏa thuận này được thực hiện kể từ ngày ____ tháng ____ năm 20XX, bởi và giữa (khách hàng) và (tư vấn).

Các Bên có ý định tiết lộ cho nhau thông tin độc quyền/bí mật ("Thông tin Bảo mật") như được mô tả chi tiết hơn trong Đoạn 1 dưới đây và đang xem xét việc tiếp nhận, mỗi Bên đồng ý bảo vệ thông tin đó theo yêu cầu dưới đây.

Mục đích của việc tiết lộ Thông tin Bảo mật được tiết lộ bởi mỗi Bên được mô tả như sau: (mô tả ngắn về bản chất của thỏa thuận tư vấn).

Các Bên đồng ý như sau:

1. Các Bên có thể trao đổi Thông tin Bảo mật theo Thỏa thuận này bằng lời nói, bằng hình ảnh hoặc bằng văn bản, có thể bao gồm, nhưng không giới hạn, tài liệu, thông số kỹ thuật, bản vẽ, mô hình, phác thảo, chương trình máy tính, báo cáo, dữ liệu kỹ thuật, thiết kế, đoạn mã và thông tin tài chính, thống kê hoặc kỹ thuật. Nếu có thể, mỗi Bên sẽ xác định Thông tin Bảo mật của mình bằng một bản ghi chú phù hợp, rõ ràng ("Quyền sở hữu" hoặc "Thông tin mật của Công ty"). Tất cả các tiết lộ không hữu hình khác (các thảo luận, các buổi giao ban, v.v.) sẽ được xác định là Thông tin Bảo mật tại thời điểm tiết lộ và sẽ được tóm tắt bằng văn bản, được xác định bằng một bản ghi chú như được mô tả ở trên và được chuyển cho Bên kia trong vòng ba mươi (30) ngày. Mỗi Bên có nhiệm vụ bảo vệ các thông tin này kể từ tiết lộ đầu tiên.
2. Mỗi Bên sẽ bảo mật Thông tin Bảo mật của nhau và chỉ sử dụng cho mục đích được mô tả ở trên. Mỗi Bên sẽ chỉ giới hạn phân phối Thông tin Bảo mật của Bên kia cho những cá nhân trong tổ chức có nhu cầu biết thông tin đó để thực hiện Mục đích. Cả hai Bên sẽ không tiết lộ bất kỳ Thông tin Bảo mật nào khác cho bất kỳ cá nhân, tổ chức hoặc công ty nào khác mà không có sự chấp thuận trước bằng văn bản của Bên kia.
3. Mỗi Bên sẽ bảo vệ Thông tin Bảo mật của Bên kia với mức độ

bảo vệ như đối với mức độ bảo vệ mà họ sử dụng để bảo vệ Thông tin Bảo mật của chính mình; tuy nhiên, với điều kiện là nghĩa vụ này sẽ không áp dụng cho bất kỳ phần thông tin nào mà:

- công khai hoặc trở nên công khai, ngoại trừ do lỗi hoặc sơ suất của Bên nhận;
- Bên nhận đã biết được, mà không bị hạn chế, tại thời điểm nhận được thông tin từ Bên tiết lộ;
- Bên nhận có được một cách hợp lý và hợp pháp từ Bên thứ ba mà bên này sở hữu thông tin một cách hợp lý và hợp pháp mà không bị hạn chế;
- được phát triển độc lập bởi Bên nhận mà không cần phải truy cập vào thông tin được tiết lộ dưới đây, được chứng minh bằng các tài liệu thích hợp;
- có nghĩa vụ phải xuất trình theo lệnh của tòa án có thẩm quyền tài phán, với điều kiện Bên tiết lộ ngay lập tức được thông báo bởi Bên nhận; hoặc
- được tiết lộ trong mọi trường hợp, sau khi hết hạn năm (5) năm kể từ ngày thông tin đó được gửi đến Bên nhận.
- Bên nhận sẽ không được sử dụng Thông tin Bảo mật của Bên tiết lộ trong bất kỳ trường hợp ngoại lệ nào mà không thông báo trước và không có sự đồng ý từ Bên tiết lộ về tính phù hợp của ngoại lệ.

11. Tất cả Thông tin Bảo mật có được của một trong hai bên dưới đây sẽ vẫn là tài sản của Bên tiết lộ và sẽ được trả lại cho bên đó hoặc được hủy ngay lập tức theo yêu cầu cùng với tất cả các bản sao của Bên nhận. Khi có yêu cầu, Bên nhận sẽ nhanh chóng nộp cho Bên tiết lộ giấy chứng nhận hủy bỏ.
12. Trừ khi được quy định cụ thể ở đây, không Bên nào được sử dụng Thông tin Bảo mật của Bên kia vì lợi ích riêng của mình hoặc lợi ích của bất kỳ bên thứ ba nào. Mỗi Bên đồng ý thông báo cho bên kia càng sớm càng tốt nếu họ biết về bất kỳ hành vi chiếm đoạt, lạm dụng hoặc tiết lộ Thông tin Bảo mật nào khác.
13. Thông tin Bảo mật cũng như hành động tiết lộ của một trong hai Bên sẽ không phải là sự cấp phép của bất kỳ loại giấy phép nào dưới bất kỳ nhãn hiệu, bằng sáng chế, hoặc bản quyền, hoặc ứng dụng tương tự nào, và cũng sẽ không

tạo nên bất kỳ sự đại diện, sự bảo hành, bảo đảm, bảo lãnh hoặc nguyên nhân nào của một Bên liên quan đến việc vi phạm bất kỳ nhãn hiệu, bằng sáng chế, bản quyền, quyền riêng tư hoặc bất kỳ quyền nào của người thứ ba.

14. MỖI BÊN CUNG CẤP THÔNG TIN BẢO MẬT NÀY "NGUYÊN TRẠNG" VÀ KHÔNG BẢO ĐẢM, RÕ RÀNG HAY NGỤ Ý, ĐỐI VỚI TÍNH CHÍNH XÁC, NĂNG LỰC, HIỆU QUẢ, TÍNH THƯƠNG MẠI, HOẶC CHỨC NĂNG CỦA THÔNG TIN. TRONG BẤT KỲ TRƯỜNG HỢP NÀO, MỘT TRONG HAI BÊN SẼ KHÔNG CHỊU TRÁCH NHIỆM CHO BẤT KỲ THIỆT HẠI NÓI CHUNG, DO HẬU QUẢ, GIÁN TIẾP, NGẪU NHIÊN, MẪU MỰC HOẶC ĐẶC BIỆT NÀO, NGAY CẢ KHI BÊN KIA ĐÃ ĐƯỢC THÔNG BÁO VỀ KHẢ NĂNG THIỆT HẠI ĐÓ.

15. Mỗi Bên chấp nhận Thông tin Bảo mật của Bên kia với điều kiện bồi thường và không gây hại cho Hội đồng Quản trị/Ủy viên, cán bộ, đại lý và nhân viên của bên kia, tránh mọi trách nhiệm hoặc thiệt hại, kể cả phí luật sư, chi phí tòa án, các loại phí và chi phí liên quan khác phát sinh từ việc sử dụng thông tin này bất kể nguyên nhân của trách nhiệm pháp lý nói trên.

16. Nhằm tuân thủ Quy định quản lý xuất khẩu của Bộ Thương mại và Quy định về buôn bán vũ khí quốc tế của Bộ Ngoại giao Hoa Kỳ khi chúng có hiệu lực trong thời gian áp dụng Thỏa thuận này, và bất kể điều khoản nào khác của Thỏa thuận này, không Bên nào cố gắng, hoặc cố ý xuất khẩu hoặc tái xuất sang bất kỳ quốc gia nào bị cấm lấy các dữ liệu, dù trực tiếp hoặc gián tiếp thông qua các chi nhánh, các công ty có giấy phép hoặc công ty con, bất kỳ nguồn dữ liệu kỹ thuật nào của Hoa Kỳ có được từ nhau, bất kỳ sản phẩm nào sử dụng dữ liệu đó hoặc bất kỳ thông tin độc quyền/bí mật nào được cung cấp theo điều này hoặc mọi thỏa thuận phụ, cho bất kỳ quốc gia nào ngoài Hoa Kỳ mà việc xuất khẩu có thể vi phạm Luật hoặc Quy định xuất khẩu của Hoa Kỳ. Không có điều khoản nào trong quy định này sẽ giải phóng một trong hai Bên khỏi bất kỳ nghĩa vụ nào khác được nêu ở các phần khác trong Thỏa thuận này về việc không tiết lộ thông tin như vậy.

17. Thỏa thuận này sẽ có hiệu lực kể từ ngày đầu tiên được ghi ở trên và sẽ chấm dứt một (1) năm sau đó, tuy nhiên, với điều kiện Thỏa thuận này có thể được một Bên chấm dứt bất cứ lúc nào bằng văn bản thông báo việc chấm dứt với Bên kia. Nghĩa vụ của mỗi bên sẽ tồn tại cho đến khi chấm dứt Thỏa thuận này. Mặc dù chấm dứt hoặc hết hạn bất kỳ Thỏa

thuận nào khác được thực hiện cùng với Thỏa thuận này, nghĩa vụ của các Bên liên quan đối với Thông tin Bảo mật sẽ tiếp tục được điều chỉnh bởi Thỏa thuận không tiết lộ thông tin.

18. Thông tin liên lạc cho tất cả các liên hệ liên quan đến Thỏa thuận này và có thể thay đổi khi có thông báo bằng văn bản:

    Dành cho (phía khách hàng):

    Tên công ty:

    Địa chỉ:

    Thành phố, mã Zip tiểu bang:

    Gửi đến:

    Dành cho (phía tư vấn):

    Tên công ty:

    Địa chỉ:

    Thành phố:

    Mã Zip tiểu bang:

    Gửi đến:

19. Trong trường hợp bất kỳ điều khoản nào của Thỏa thuận này do tòa án hoặc cơ quan tài phán có thẩm quyền khác phán quyết là không có khả năng thi hành, thì phần đó sẽ bị loại bỏ và một điều khoản mới có khả năng thi hành sẽ được các Bên đàm phán và thay thế để thực hiện ý định của điều khoản bị loại bỏ sao cho nó có thể thực hiện được. Các điều khoản còn lại của Thỏa thuận sẽ vẫn có hiệu lực.
20. Việc từ bỏ hoặc sửa đổi Thỏa thuận này sẽ không ràng buộc đối với một trong hai Bên trừ khi được lập thành văn bản và có chữ ký của đại diện được ủy quyền hợp lệ của Bên đó, và việc không thực thi hoặc chậm trễ trong việc thực thi bất kỳ quyền nào sẽ được coi là từ bỏ.
21. Tất cả các tài liệu, thư từ và các liên lạc liên quan đến Thỏa thuận này sẽ bằng tiếng Anh.
22. Mỗi Bên sẽ chịu mọi chi phí phát sinh theo hoặc liên quan đến Thỏa thuận này. Không có gì trong Thỏa thuận này

được hiểu là nghĩa vụ của một trong hai Bên để ký kết hợp đồng, hợp đồng phụ hoặc mối quan hệ kinh doanh nào khác với Bên kia.

23. Không Bên nào có thể ủy thác hoặc chuyển nhượng Thỏa thuận này hoặc bất kỳ quyền và nghĩa vụ nào của mình cho bất kỳ bên thứ ba nào (ngoại trừ người kế thừa được công nhận về mặt pháp lý đối với tất cả hoặc phần lớn tất cả tài sản của Bên đó) mà không có sự đồng ý trước bằng văn bản từ Bên kia, sự đồng ý này sẽ không từ chối một cách bất hợp lý.
24. Thỏa thuận này, sẽ được điều chỉnh bởi luật pháp của (tiểu bang), thể hiện sự hiểu biết đầy đủ và độc quyền của các Bên liên quan đến việc tiết lộ Thông tin Bảo mật/ Thông tin mật của doanh nghiệp. Thỏa thuận có thể được sửa đổi chỉ bằng một văn bản do hai bên cùng thực hiện.

Hai Bên đồng ý với những điều trên và ký tên dưới đây để thực hiện:

Đại diện cho: (Khách hàng) Chữ ký: ..... Tên: ..... Chức vụ:		

MẪU BẢNG KÊ CÔNG VIỆC

A. Bảng kê công việc:

(Tên của nhà tư vấn hoặc công ty tư vấn) đồng ý (mô tả loại công việc) cho (tổ chức của bạn).

B. Phạm vi công việc (Các bước thực hiện công việc; sau đây chỉ là phạm vi đại diện nhằm mục đích cung cấp thông tin):

Bên Tư vấn đề xuất những điều sau đây để hoàn thành dự án này:

1. Thu thập dữ liệu thông tin phù hợp.
2. Cho phép Bên Tư vấn gặp gỡ các cấp quản lý phù hợp, cụ thể là Phó Giám đốc phụ trách Nhân sự và Trưởng Phòng nhân sự, Phòng Nhân sự, để thu thập bất kỳ thông tin liên quan nào khác (Danh sách các tiêu đề được đính kèm).
3. Bên Tư vấn sẽ gửi một bản thảo tài liệu và trình bày cho khách hàng để họ xem xét.

4. Bên Tư vấn có thể đề nghị khách hàng trình bày bản dự thảo bằng văn bản này cho Nhóm Thảo luận nội bộ để xác định xem mỗi cá nhân có thể dễ dàng hiểu nội dung của tài liệu này hay không.
5. Khách hàng sẽ xem xét bản thảo, sửa đổi khi cần và phản hồi lại cho Bên Tư vấn.
6. Bên Tư vấn sẽ xem xét thông tin sửa đổi từ khách hàng và điều chỉnh tài liệu bằng văn bản.
7. Bên Tư vấn sẽ cung cấp tài liệu hoàn thành cho khách hàng không muộn hơn (ngày đáo hạn đã được đồng ý).

C. Thực hiện công việc và phí dịch vụ:

Mô tả thời gian đề xuất để thực hiện công việc và phí (có thể là phí theo dự án, phí theo ngày hoặc theo giờ.)

D. Tư vấn:

Cung cấp thông tin xác thực của (những) người sẽ thực hiện công việc.

E. Không tiết lộ:

Bên Tư vấn đồng ý bảo mật bất kỳ và tất cả các tài liệu được gửi bởi Khách hàng.

Chữ ký:

(Đã ký)

Tên Tư vấn viên.....Ngày:.....

Khách hàng ..... Ngày: :.....

MẪU BẢNG MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Chức danh: Trợ lý hành chính II

Tình trạng FLSA: Không được miễn trừ

Báo cáo cho: Phó Giám đốc Marketing

Địa điểm làm việc: Văn phòng Công ty

Thông tin tóm tắt về vị trí:

Làm việc dưới sự giám sát trực tiếp của Phó Giám đốc Marketing, vị trí này hỗ trợ các công tác hành chính và thư ký cho Phó Giám đốc Marketing và Phòng Marketing. Ngoài việc đánh máy, lưu trữ hồ sơ và lên lịch; vị trí này thực hiện các nhiệm vụ sổ sách tài chính, bảng lương, điều phối các cuộc họp và hội nghị, lấy vật tư, điều phối thư trực tiếp và thực hiện các dự án đặc biệt. Ngoài ra, trả lời thư từ và tổng hợp các thông tin cực kỳ bảo mật và nhạy cảm. Làm việc với nhóm khách hàng và những đối tác đa dạng quan trọng bên ngoài cũng như các liên hệ nội bộ ở tất cả các cấp của tổ chức. Cần có các phán quyết độc lập để lập kế hoạch, lên trình tự ưu tiên và tổ chức khối lượng công việc đa dạng, khuyến nghị các thay đổi trong việc thực thi hoặc các thủ tục trong văn phòng.

Tóm tắt: Hành chính/Thư ký: Cung cấp hỗ trợ hành chính cho Phó Giám đốc Marketing và Phòng Marketing, bao gồm hỗ trợ công tác thư ký cấp cao.

1. Lên lịch trình và tổ chức các hoạt động phức tạp như các cuộc họp, đi công tác, hội nghị và các hoạt động của phòng cho tất cả các thành viên của phòng.
2. Thực hiện các in ấn. Tạo lập và phát triển các bài thuyết trình trực quan cho Phó Giám đốc.
3. Thiết lập, phát triển, duy trì và cập nhật hệ thống lưu trữ cho Phó Giám đốc và Phòng. Lấy thông tin từ các hồ sơ lưu trữ khi cần thiết. Tạo lập, phát triển, duy trì và cập nhật thư viện các ấn phẩm và tạp chí thương mại.
4. Tổ chức và ưu tiên khối lượng lớn thông tin và các cuộc gọi.
    - Sắp xếp và phân phối thư. Mở thư cho Phó Giám đốc. Thảo thư trả lời hoặc trả lời qua điện thoại hoặc e-mail khi cần thiết. Đáp ứng các yêu cầu phát sinh thường xuyên.
    - Trả lời điện thoại cho Phó Giám đốc và Phòng Marketing. Nhận tin nhắn hoặc lọc/trả lời tất cả các câu hỏi thường xuyên và không thường xuyên. Hợp tác với các Trợ lý Phát triển Hệ thống khác để trực trả lời điện thoại.
7. Hành động như một liên lạc viên với các Phòng ban khác và các cơ quan bên ngoài, bao gồm các cán bộ cấp cao như CEO, Chủ tịch, Phó Chủ tịch cao cấp và Trưởng phòng. Xử lý thông tin bảo mật và các thông tin không thường xuyên và giải thích các chính sách khi cần thiết.

8. Hoạt động độc lập và trong một nhóm về các dự án đặc biệt không liên tục và đang triển khai. Hành động như người quản lý dự án cho các dự án đặc biệt, theo yêu cầu của Phó Chủ tịch, có thể bao gồm: lập kế hoạch và điều phối nhiều bài thuyết trình, phổ biến thông tin, điều phối thư trực tiếp, tạo tài liệu giới thiệu.
9. Phối hợp phân chia khối lượng công việc với trợ lý hành chính trong Quan hệ cộng đồng.
10. Đánh máy và soạn thảo các thư từ, bản ghi nhớ, biểu đồ, bảng biểu, đồ thị, kế hoạch kinh doanh, v.v... Kiểm tra chính tả, ngữ pháp và bố cục của các bản in, thực hiện các thay đổi phù hợp. Chịu trách nhiệm về tính chính xác và rõ ràng của bản in cuối cùng.
11. Hỗ trợ Nhân viên Phân tích dữ liệu thị trường trong việc duy trì tài chính của Phòng. Các hoạt động bao gồm: sao in các phiếu yêu cầu thanh toán và gửi đến Kế toán thanh toán chi phí công tác, ghi chú lại chi phí thẻ tín dụng doanh nghiệp cho Phòng tài chính doanh nghiệp.

Yêu cầu về chuyên môn/kỹ năng & kiến thức

- Công việc đòi hỏi kiến thức sâu rộng về kinh doanh và khả năng giao tiếp tiếng Anh xuất sắc.
- Phải có kiến thức về công tác thư ký, thủ tục hành chính văn phòng và kiến thức về sử dụng và vận hành thiết bị văn phòng tiêu chuẩn, mức độ thường có được qua hơn 1 năm kinh nghiệm liên quan.
- Phải có kiến thức về nhiều ứng dụng phần mềm máy tính trong xử lý văn bản, bảng tính, cơ sở dữ liệu và phần mềm trình bày.
- Phải có kỹ năng giao tiếp cao để xử lý các tình huống nhạy cảm và bảo mật. Vị trí liên tục đòi hỏi phải thể hiện sự đĩnh đạc, khéo léo và tài ngoại giao.
- Cần có khả năng phân tích để thu thập và tóm tắt dữ liệu cho các báo cáo, tìm giải pháp cho các vấn đề hành chính khác nhau và thiết lập trình tự ưu tiên công việc.
- Công việc đòi hỏi sự chú ý liên tục đến từng chi tiết trong việc soạn thảo, đánh máy và đọc tìm lỗi các tài liệu, thiết lập các trình tự ưu tiên và đúng hạn.

Phê duyệt:

Tên người giám sát:

Chức vụ:

Ngày:

Thông tin chung

Các liệt kê trên nhằm mô tả tính chất chung và mức độ công việc được thực hiện bởi các cá nhân được giao cho vị trí này. Các liệt kê không có nghĩa là một danh sách đầy đủ tất cả các nhiệm vụ, trách nhiệm và kỹ năng cần thiết của nhân viên để phân loại nhân sự.

Người đảm nhiệm vị trí phải có khả năng làm việc trong một môi trường có nhịp độ nhanh với khả năng thể hiện và ưu tiên đa nhiệm, hoàn thành các nhiệm vụ và các yêu cầu, đồng thời tìm kiếm sự hỗ trợ giám sát khi thích hợp.

Những người đảm nhiệm vị trí này có thể được yêu cầu hỗ trợ hoặc tìm sự trợ giúp phù hợp để điều chỉnh công việc cho các cá nhân khuyết tật nhằm đảm bảo việc tiếp cận các dịch vụ của tổ chức (có thể bao gồm: khách, bệnh nhân, nhân viên hoặc những người khác).

MẪU ĐƠN XIN VIỆC

[Công ty] là một đơn vị tuyển dụng lao động có cơ hội nghề nghiệp bình đẳng và không phân biệt đối xử với những ứng viên đủ điều kiện trên cơ sở chủng tộc, màu da, tín ngưỡng, tôn giáo, tổ tiên, tuổi tác, giới tính, tình trạng hôn nhân, quốc tịch, khuyết tật hoặc tàn tật, hoặc tình trạng cựu chiến binh.

Thông tin cá nhân

Thông tin cá nhân

Tên:..... Ngày: .....

Họ .....Tên ..... Tên đệm .....

Địa chỉ: .....

Số & Đường phố .....

Bang .....

Mã bưu điện .....

Số bằng lái: .....

Bang: .....

Ngày hết hạn: .....

Vị trí đang tìm kiếm: .....

☐ Toàn thời gian ☐ Bán thời gian

Ngày có thể nhận việc: .....

Mức lương mong muốn: .....

Số điện thoại: .....

Bạn có đủ điều kiện hợp pháp để làm việc tại Hoa Kỳ không?

☐ Có ☐ Không

(Nếu được mời làm việc, bạn sẽ được yêu cầu cung cấp tài liệu để xác minh đủ điều kiện.)

Bạn đã bao giờ được tuyển dụng trong bất kỳ cơ sở nào của [Công ty] chưa? ☐ Có ☐ Không

Nếu có, vui lòng nêu tên cơ sở, địa điểm và thời gian làm việc:

.....

Học vấn

Vui lòng cho biết trình độ giáo dục hoặc đào tạo mà bạn tin rằng đủ điều kiện cho vị trí bạn đang tìm kiếm.

Trường trung học:

Số năm hoàn thành (khoanh tròn một): 1 2 3 4

Văn bằng: ☐ Có ☐ Không

Bằng tốt nghiệp.: ☐ Có ☐ Không

Trường học: .....

Thành phố/Bang: .....

Trường đại học và/hoặc trường dạy nghề: .....

Số năm hoàn thành (khoanh tròn một): 1 2 3 4

Trường: .....

Thành phố/Bang: .....

Chuyên ngành: .....

Bằng cấp: .....

Đào tạo hoặc Bằng cấp khác

Trường học: .....

Thành phố/Bang: .....

Khóa học: .....

Bằng cấp hoặc Chứng nhận:.....

Giấy phép hành nghề hoặc thành viên

Loại giấy phép:.....

Thành viên của các tổ chức chuyên nghiệp khác:.....

.....

(Bạn không cần tiết lộ tư cách thành viên trong các tổ chức chuyên nghiệp mang thông tin về chủng tộc, màu da, tín ngưỡng, giới tính, tôn giáo, quốc tịch, tuổi, tình trạng khuyết tật, tình trạng hôn nhân, tình trạng cựu chiến binh hoặc bất kỳ tình trạng

được bảo vệ nào khác.)

Đơn xin việc này chỉ có hiệu lực trong 30 ngày. Nếu xin việc làm sau 30 ngày thì phải làm Đơn xin việc mới.

Kỹ năng

Kỹ năng

Xử lý văn bản: ☐ MS Word ☐ WordPerfect ☐ Khác

Tốc độ gõ ..... từ/phút

Nhập dữ liệu: ☐ Excel ☐ Lotus 123 ☐ CRT ☐ Khác

Các kỹ năng sử dụng phần mềm khác: .....

Tiền án/tiền sự

Trong mười năm qua, bạn đã bao giờ bị kết án về một tội nào khác ngoài vi phạm giao thông mức độ nhẹ chưa?

☐ Có ☐ Không

Nếu có, vui lòng giải thích: .....

.....

.....

(Một bản án sẽ không nhất thiết tự động loại bạn ra khỏi cơ hội việc làm. Thay vào đó, các yếu tố như tuổi tác, ngày kết án, mức độ nghiêm trọng và bản chất của tội phạm và cải tạo sẽ được xem xét.)

Kinh nghiệm làm việc:

Liệt kê công ty mới làm gần nhất trước, bao gồm Nghĩa vụ quân sự Hoa Kỳ.

Chúng tôi có thể liên hệ với công ty hiện tại của bạn?

☐ Có ☐ Không

Nếu làm việc dưới bất kỳ một tên khác, hãy cho biết tên:

Công ty:.....

Điện thoại: .....

Địa chỉ: .....

Thời gian làm việc:

Từ ..... (tháng/năm)

Đến (tháng/năm).....

Vị trí: .....

Mức lương: .....

Tên người quản lý .....

Bộ phận: .....

Nhiệm vụ: .....

☐ Toàn thời gian ☐ Bán thời gian ☐ Số giờ làm việc:

Lý do nghỉ việc:.....

.....

Công ty: .....

Điện thoại: .....

Địa chỉ: .....

Thời gian làm việc:

Từ .....(tháng/năm) Đến (tháng/năm).....

Vị trí: .....

Mức lương: .....

Tên người quản lý

Bộ phận: .....

Nhiệm vụ: ☐ Toàn thời gian ☐ Bán thời gian

Số giờ làm việc: .....

Lý do nghỉ việc:.....

Những người có thể cung cấp thông tin tham khảo

Về công việc	Về cá nhân
Tên:	Tên: .....
Địa chỉ :	Địa chỉ: .....
.....	.....
Điện thoại: (___).....	Điện thoại: (___).....
Tên:	Tên: .....
Địa chỉ:	Địa chỉ: .....
.....	.....
Điện thoại: (___).....	Điện thoại: (____).....

Xác nhận và đồng ý của ứng viên

Tôi xin xác nhận rằng các sự kiện được nêu trong đơn xin việc là đúng và hoàn chỉnh theo sự hiểu biết tốt nhất của tôi và tôi ủy

quyền cho [Công ty] để xác minh tính chính xác của các thông tin và thu thập các thông tin tham khảo về thái độ làm việc của tôi. Bằng việc xác nhận và đồng ý này tôi miễn trừ [Công ty] khỏi bất kỳ/tất cả trách nhiệm pháp lý dưới bất kỳ hình thức và bản chất nào, bất cứ lúc nào, có thể dẫn đến việc thu thập và đưa ra quyết định tuyển dụng dựa trên thông tin đó.

Tôi hiểu rằng, nếu được tuyển dụng, bất kỳ sai lệch hoặc thiếu sót nào về các thông tin được yêu cầu cung cấp trong đơn này sẽ được coi là đủ cơ sở để sa thải.

Tôi hiểu rằng nếu có thư mời nhận việc được gửi đến tôi và chấp nhận rằng tôi sẽ hoàn toàn tuân thủ các chính sách, quy tắc và quy định về việc làm của Đơn vị sử dụng lao động. Tuy nhiên, tôi hiểu thêm rằng các chính sách, quy tắc, quy định về việc làm hoặc bất cứ điều gì được nói trong quá trình phỏng vấn sẽ không cấu thành các điều khoản của hợp đồng lao động ngụ ý. Tôi hiểu rằng bất kỳ lời mời nhận việc đều không xác định thời gian và do Đơn vị sử dụng lao động quyết định và tôi hoặc Người sử dụng lao động có thể chấm dứt việc làm của tôi bất cứ lúc nào có hoặc không có thông báo hay nguyên nhân.

Chữ ký của ứng viên Ngày.....

MẪU ĐỒNG Ý CHO THU THẬP THÔNG TIN ĐÍNH KÈM

Đơn xin việc làm

Kiểm tra thông tin ứng viên. Tôi ủy quyền cho [Công ty] liên lạc với những người cung cấp thông tin tham khảo và nhà tuyển dụng cũ để xác minh thông tin liên quan đến Đơn xin việc này để đưa ra quyết định tuyển dụng. Tôi đồng ý không gây tổn hại đến những người cung cấp bất kỳ thông tin nào về tôi.

Điều tra lý lịch. Trong quá trình nộp đơn ứng tuyển, một báo cáo điều tra tiêu dùng có thể được lấy từ một cơ quan báo cáo tiêu dùng cho mục đích đánh giá lịch sử làm việc. Báo cáo này có thể chứa thông tin liên quan đến trình độ học vấn trước đây, việc làm trong quá khứ và danh tiếng chung từ các nguồn hồ sơ công cộng của tôi. Tôi hiểu rằng tôi có quyền yêu cầu tiết lộ thêm về bản chất và phạm vi điều tra.

Thông báo Báo cáo Người tiêu dùng và Ủy quyền.

Cảm ơn bạn đã nộp đơn xin việc. Thông báo và Ủy quyền công bố báo cáo người tiêu dùng này là để thông báo cho bạn rằng [tổ

chức] có thể thu thập hoặc có quyền thu thập một báo cáo tiêu dùng như là một phần của kiểm tra lý lịch ứng viên trước khi giao kết việc làm. Báo cáo này có thể chứa thông tin về giá trị tín dụng, tình trạng tín dụng, năng lực tín dụng, tính cách, danh tiếng chung, các đặc điểm cá nhân hoặc chế độ sinh hoạt, và sẽ chỉ được sử dụng cho mục đích giao kết việc làm. Việc [tổ chức] có thể thu thập một báo cáo tiêu dùng không có nghĩa là [tổ chức] đã quyết định tuyển dụng bạn.

Bằng việc ký vào biểu mẫu này bên dưới, bạn cho phép [tổ chức] nhận được hoặc có quyền để có được một báo cáo tín dụng tiêu dùng.

Nếu được mời làm việc, ủy quyền này sẽ vẫn có hiệu lực và đóng vai trò là ủy quyền tiếp tục cho [tổ chức] để thu thập báo cáo người tiêu dùng bất cứ lúc nào trong thời gian bạn làm việc với [tổ chức].

Tên ứng viên:

Chữ ký:

MẪU CHÍNH SÁCH THUYÊN CHUYỂN NỘI BỘ

Mục đích: Chính sách này tồn tại để cung cấp cho nhân viên của Công ty XYZ cơ hội phát triển kỹ năng và phát triển nghề nghiệp thông qua việc thực hiện thuyên chuyển/thăng chức cho một vị trí bên ngoài bộ phận/Phòng ban của họ nhưng nằm trong tổ chức. Chính sách này áp dụng cho tất cả nhân viên bán thời gian hoặc toàn thời gian dưới cấp Phó Chủ tịch Cao cấp.

1. Tất cả các vị trí dưới cấp Phó Chủ tịch Cao cấp sẽ được đăng nội bộ trên trang web đăng việc của tổ chức. Các vị trí sẽ được đăng trong nội bộ trong năm ngày làm việc trước khi gửi đến các nguồn ứng viên bên ngoài.
2. Nhân viên đã ở vị trí hiện tại ít nhất một năm và hiện không có trong kế hoạch cải thiện kết quả làm việc đủ điều kiện để ứng tuyển vào vị trí trống bằng cách hoàn thành mẫu Đơn thuyên chuyển/thăng tiến nội bộ có sẵn trên mạng nội bộ của tổ chức và đính kèm một Sơ yếu lý lịch mới nhất.
3. Nhân viên phải được sự chấp thuận của người quản lý hiện tại trước khi gửi biểu mẫu cho Phòng Nhân sự.
4. Phòng Nhân sự sẽ đánh giá trình độ chuyên môn của các ứng viên nội bộ với đặc điểm công việc và ứng viên đủ điều kiện sẽ được chia sẻ với trưởng phòng có nhu cầu tuyển

dụng. Ứng viên sẽ được thông báo tại thời điểm đó cho dù họ có được xem xét hay không.

5. Trưởng phòng có nhu cầu tuyển dụng, với sự hỗ trợ từ Phòng Nhân sự, sẽ xác định ứng viên nào được phỏng vấn và lựa chọn dựa trên kỹ năng, khả năng và trình độ. Tất cả các quyết định sẽ được đưa ra mà không liên quan đến tuổi tác, màu da, chủng tộc, quốc tịch, tôn giáo, giới tính, khuyết tật, tình trạng cựu chiến binh hoặc khuynh hướng tình dục.
6. Nếu một ứng viên nội bộ được chọn, Phòng Nhân sự và trưởng phòng có nhu cầu tuyển dụng sẽ làm việc với người quản lý hiện tại của ứng viên về khung thời gian để nhân viên chuyển sang vị trí mới.

Trường phòng có nhu cầu tuyển dụng và/hoặc Phòng Nhân sự sẽ gặp gỡ các ứng viên nội bộ, những người không được chọn để thảo luận về những kỹ năng họ cần cải thiện để phát triển trong công ty.

CÁC NGUỒN CHO ỨNG VIÊN THIỂU SỐ

Tạp chí *African-American Career World* : *www.eop.com/aacw.html*

American Jewish World Service: *www.ajws.org/index.cfm*

The Black Collegian: *black-collegian.com*

Black Enterprise: *blackenterprise.com*

Tổ chức National Black MBA: *www.nbmba.org*

Tạp chí Black MBA : *www.blackmbamagazine.net*

Tổ chức National Hispanic Business: *nhba.org*

Hispanic Career World: eop.com

Careers & the DISabled: eop.com

LATPRO Hispanic Jobs: *www.latpro.com*

Project Hired: *kings.projecthired.org/public*

HireDiversity.com: *www.hirediversity.com*

Indian Country Today : *indiancountry.com*

Native American Employment Opportunities: *hanksville.org/NAresources/indices/NAjobs.html* Veterans Enterprise: *www.veteransenterprise.com*

Veterans' Vision: www.vetsvision.org/vetsvision.html

Hiệp hội doanh nghiệp nữ quốc gia (Women's Business Enterprise National Council): *www.wbenc.org*

HispanicOnline: *www.hispaniconline.com*

AfricanAmericanJobsite.com: *www.africanamericanjobsite.com*

DiversityLink.com: *www.diversitylink.com*

Diversity Search: *www.diversitysearch.com*

iHispano.com: *ihispano.com*

Saludos.com: *saludos.com*

Workforce50: *Workforce50.com*

Quintessential Careers: *Job and Career Resources for Mature and Older Job-Seekers: quintcareers.com/mature_jobseekers.html*

CÁC CÂU HỎI PHỎNG VẤN ĐÚNG LUẬT VÀ SAI LUẬT

	Các câu hỏi đúng luật	Các câu hỏi sai luật
Giới tính/ Các vấn đề về gia đình	Ứng viên có người thân đang làm việc tại công ty không	Giới tính của ứng viên Số con Tình trạng hôn nhân Nghề nghiệp của vợ/chồng Sắp xếp chăm sóc các con Bảo hiểm y tế thông qua vợ/chồng
Chủng tộc	Không được hỏi	Chủng tộc/màu da của ứng viên Ảnh dán trong hồ sơ/đơn ứng tuyển
Quốc tịch Nguồn gốc hoặc tổ tiên	Ứng viên có quyền hợp pháp để được tuyển dụng ở Hoa Kỳ không Khả năng viết/nói tiếng Anh trôi chảy (nếu liên quan đến công việc) Các ngôn ngữ khác (nếu liên quan đến công việc)	Liên tưởng chủng tộc từ họ của ứng viên Nơi sinh của ứng viên hoặc của bố mẹ ứng viên Quốc tịch, dòng dõi, nguồn gốc quốc gia Quốc tịch của vợ/chồng ứng viên Ứng viên có phải là công dân của một quốc gia khác Tên lúc chưa kết hôn (của một phụ nữ đã kết hôn) Lưu ý: Nói rõ những yêu cầu tuyển dụng trong mô tả công việc của vị trí trong tất cả các quảng cáo tuyển dụng.
Tôn giáo	Không được hỏi	Quan hệ tôn giáo Ngày nghỉ lễ tôn giáo
Tuổi	Ứng viên có trên 18 tuổi không Ứng viên có trên 21 tuổi không (nếu liên quan đến công việc)	Ngày sinh Ngày tốt nghiệp Tuổi
Khuyết tật	Liệu ứng viên có thể thực hiện một số chức năng liên quan đến công việc	Ứng viên có khuyết tật nào không Bản chất hoặc mức độ nghiêm trọng của khuyết tật Ứng viên đã từng nộp đơn yêu cầu bồi thường tai nạn lao động chưa Các cuộc phẫu thuật gần đây và ngày phẫu thuật Các vấn đề về sức khỏe trong quá khứ
Khác	Tiền án, tiền sự*	Số lần và loại tội Số năm cụ thể đã đi học hoặc ngày tốt nghiệp Chiều cao hoặc cân nặng trừ khi là Đặc điểm yêu cầu về nghề nghiệp** Tình trạng cựu chiến binh, tình trạng xuất ngũ, nơi làm nghĩa vụ Liên hệ trong trường hợp khẩn cấp (ở giai đoạn nộp đơn hoặc phỏng vấn)

* Tiết lộ về lý lịch tư pháp không tự động loại ứng viên khỏi xem xét việc làm. Mỗi trường hợp phải được đánh giá cụ thể.

** Đặc điểm yêu cầu về nghề nghiệp (Bona Fide Occupational Qualifcations - BFOQ) là những lý do chính đáng vì sao Người sử dụng lao động có thể loại trừ các ứng viên khi xem xét ngoài các yếu tố sai luật khác (ví dụ: giới tính hoặc tuổi).

MẪU PHỎNG VẤN LỌC ỨNG VIÊN QUA ĐIỆN THOẠI VÀ VIDEO

Tên ứng viên:

Số điện thoại hoặc liên kết video:

Ngày phỏng vấn:

1. Điều gì về vị trí của chúng tôi khiến bạn nộp đơn xin

việc?

2. Tại sao bạn tìm kiếm một vị trí mới?
3. Mức lương bạn mong muốn là bao nhiêu?
4. Năm nhiệm vụ hàng đầu bạn có trong công việc hiện tại (cuối cùng) là gì?
5. Một số ví dụ về các quyết định bạn đưa ra hàng ngày là gì?
6. [Thêm một hoặc hai câu hỏi liên quan đến công việc ở đây bằng cách sử dụng định dạng câu hỏi được đề xuất trong Chương 9 (Phỏng vấn).]
7. Mô tả văn hóa tổ chức lý tưởng của bạn.
8. Nếu chúng ta đã đạt thỏa thuận và bạn được mời vào vị trí này, khi nào bạn có thể bắt đầu công việc?

CÁC CÂU HỎI CÁC ỨNG VIÊN CÓ THỂ HỎI NHÀ TUYỂN DỤNG TRONG CÁC CUỘC PHỎNG VẤN[1]

- Tại sao bạn thích làm việc cho công ty này?
- Điều gì thu hút bạn đến với tổ chức này?
- Bạn có thể mô tả môi trường làm việc ở đây?
- Bao lâu vị trí này sẽ được tuyển xong?
- Điều gì làm cho tổ chức này khác biệt với đối thủ cạnh tranh?
- Ba đối thủ cạnh tranh hàng đầu của công ty bạn là ai?
- Bước tiếp theo trong quy trình phỏng vấn là gì?
- Các kỹ năng của tôi phù hợp như thế nào với yêu cầu công việc của công ty bạn?
- Khả năng của tôi so với các ứng viên khác mà bạn đã phỏng vấn cho vị trí này?
- Vị trí này liên quan đến lợi nhuận ròng của công ty như thế nào?
- Bạn có thể giải thích cấu trúc quản lý ở đây?
- Bạn có lời khuyên nào cho vị trí của tôi?
- Nếu tôi được tuyển dụng cho vị trí này, trách nhiệm đầu tiên của tôi là gì?
- Những thách thức nào tôi có thể gặp phải nếu tôi được chọn cho vị trí này?

- Ba mục tiêu chính trong năm nay của tổ chức này là gì?
- Bạn thấy vị trí này ảnh hưởng đến việc đạt được những mục tiêu đó như thế nào?
- Tôi sẽ có những cơ hội phát triển nào để thúc đẩy sự phát triển kỹ năng của mình?
- Những phẩm chất cá nhân hoặc chuyên môn nào mà bạn ngưỡng mộ nhất ở những người làm việc cho bạn?
- Những kiểu nhân viên nào thực sự làm tốt ở đây và tại sao?
- Công ty có kế hoạch kế nhiệm nào không?
- Điều gì đã xảy ra với người đã giữ công việc này trước đây?
- Triết lý dịch vụ khách hàng của tổ chức là gì?
- Chiến lược giữ chân nhân viên của tổ chức là gì?
- Nếu tôi được chọn cho vị trí này, tôi sẽ quản lý ai đó đã ứng tuyển vào vị trí này chứ? Nếu có, tại sao họ không được xem xét cho công việc?
- Tôi hiểu rằng đã có sự tinh giản lao động trong hai năm qua. Bạn có thể đánh giá lý do tại sao quyết định này được đưa ra không và những gì đã được thực hiện để đảm bảo những người ở lại cảm thấy tích cực về công ty?
- Các khoản thưởng và chương trình công nhận nào đã được thực hiện thành công ở tổ chức?
- Tổ chức này đối phó với các sai lầm như thế nào?
- Những thách thức lớn nhất tôi sẽ phải đối mặt ở vị trí này là gì?
- Có bất cứ điều gì mang tính cá nhân hoặc nghiệp vụ mà bạn cho rằng sẽ ngăn tôi thành công ở đây không?
- Bạn có thể cho tôi một số ví dụ về các khía cạnh tốt nhất và tồi tệ nhất của văn hóa tổ chức không?
- Điều gì khiến nơi đây là một nơi tuyệt vời để làm việc?
- Khi những nhân viên xuất sắc đứng đầu nghỉ việc, tại sao họ lại nghỉ việc và họ đi đâu?
- Hiệu quả làm việc của tôi sẽ được đánh giá như thế nào?

MẪU CÂU HỎI PHỎNG VẤN HÀNH VI

Kỹ năng giao tiếp

Hãy kể cho tôi nghe về lần bạn cảm thấy mình phải vượt qua sự

phản đối ý tưởng của mình trong tổ chức. Bạn đã ứng phó như thế nào? Bạn đã cảm thấy như thế nào? Làm thế nào bạn có được sự ủng hộ cho ý tưởng của bạn? Nếu bạn không có sự ủng hộ, bạn đã học được gì từ kinh nghiệm này? Hãy mô tả phong cách giao tiếp của bạn?

Hãy kể cho tôi nghe về một lần bạn phải thuyết trình mà không có kế hoạch trước. Làm thế nào để bạn sắp xếp các suy nghĩ của mình? Bạn cảm thấy thế nào về điều này?

Mô tả một tình huống trong đó các kỹ năng giao tiếp giữa các cá nhân hiệu quả đã góp phần vào thành công của bạn?

Sáng kiến

Hãy cho tôi một ví dụ về khoảng thời gian bạn làm việc trong một dự án với rất ít sự giám sát. Bạn đã bắt đầu như thế nào? Hãy mô tả kết quả.

Mô tả một tình huống trong đó sáng kiến của bạn tạo ra một ít khác biệt trong kết quả của một dự án hoặc công việc. Kết quả là gì? Bạn đã học được gì từ kinh nghiệm này?

Chính trực và tin cậy

Mô tả một tình huống mà ai đó đã đặt niềm tin vào bạn. Bạn cảm thấy thế nào? Bạn đã làm thế nào để giành được niềm tin của người đó?

Người sử dụng lao động cuối cùng của bạn mô tả thói quen và đạo đức làm việc của bạn như thế nào?

Mô tả một lần bạn mắc sai lầm. Bạn đã xử lí tình huống đó như thế nào? Bạn đã học được gì từ nó?

Lãnh đạo/Huấn luyện

Là một người lãnh đạo, bạn sẽ làm gì khi mọi người trong nhóm của bạn không tham gia? Một trong những thách thức lớn nhất về lãnh đạo mà bạn từng đối mặt là gì? Bạn đã làm gì? Kết quả ra sao?

Làm việc nhóm/Hợp tác

Làm thế nào để bạn thúc đẩy làm việc nhóm? Hiệu quả của việc thúc đẩy đó như thế nào và tại sao?

Mô tả một lần mà bạn làm việc với một người khó làm việc cùng.

Kết quả là gì?

Làm thế nào để bạn xử lý tình huống với những người bất đồng ý kiến với bạn?

MẪU KIỂM TRA THÔNG TIN ỨNG VIÊN

Tên ứng viên:

Vị trí đang được xem xét:

Ngày tiến hành:

Tên và chức danh của Người cung cấp thông tin tham khảo:

Điện thoại/e-mail liên hệ của Người cung cấp:

Quy trình

- Giới thiệu bản thân và giải thích rằng ứng viên đã điền tên họ làm Người cung cấp thông tin tham khảo (trong đơn xin việc), đồng thời giới thiệu tổ chức của bạn.
- Hỏi xem đây có phải là thời gian thuận tiện để nói chuyện không và nếu không thì khi nào để sắp xếp lịch.
- Đảm bảo với Người cung cấp thông tin tham khảo rằng thông tin mà người đó chia sẻ sẽ được bảo mật.
- Mô tả ngắn gọn về nhiệm vụ công việc và sau đó hỏi các câu hỏi sau:
    1. Mối quan hệ công việc của bạn với ứng viên là gì? Người giám sát? Bạn đồng cấp?
    2. Bạn đã quen với ứng viên bao lâu rồi?
    3. Bạn và ứng viên đã làm việc với nhau trong bao lâu?
    4. Xác nhận ngày làm việc được hiển thị trên sơ yếu lý lịch/đơn xin việc.
    5. Nhiệm vụ công việc của ứng viên khi bạn làm việc cùng nhau là gì?
    6. Ứng viên có đủ điều kiện để được tuyển dụng lại không và nếu không, tại sao?
    7. Hãy nhận xét về việc bạn nghĩ ứng viên sẽ xử lý công việc tôi mô tả tốt như thế nào.
    8. Ứng viên có nhu cầu phát triển nào không?

9. Kết thúc với "Có gì khác bạn có thể chia sẻ với tôi để giúp chúng tôi đưa ra quyết định tuyển dụng tốt không?"

Cảm ơn Người cung cấp thông tin tham khảo đã dành thời gian và giúp đỡ!

MẪU THỎA THUẬN LÀM VIỆC TỪ XA

Tôi đã đọc, hiểu và đồng ý với các nhiệm vụ, nghĩa vụ, trách nhiệm và điều kiện cho các nhân viên làm việc từ xa được mô tả trong tài liệu này. Cụ thể:

Tôi đồng ý rằng tôi chịu trách nhiệm về:

- Thiết lập giờ làm việc từ xa cụ thể,
- Trang bị nội thất và duy trì không gian làm việc từ xa của tôi một cách an toàn, và
- Sử dụng các biện pháp bảo mật thích hợp và bảo vệ tài sản, thông tin, bí mật thương mại và hệ thống địa điểm làm việc từ xa của tôi.

Tôi hiểu rằng:

- Làm việc từ xa là tự nguyện và tôi có thể ngừng việc làm từ xa vào bất cứ lúc nào.
- CÔNG TY vào bất cứ lúc nào cũng có thể thay đổi bất kỳ hoặc tất cả các điều kiện mà tôi được phép làm việc từ xa, hoặc rút lại sự cho phép làm việc từ xa.

Địa điểm làm việc từ xa: Vui lòng chỉ định nơi cư trú của nhân viên hoặc địa điểm làm việc từ xa khác. Vui lòng mô tả không gian làm việc tại địa điểm làm việc từ xa:

- Tôi hiểu rằng tôi chịu trách nhiệm thiết lập môi trường làm việc phù hợp tại nhà cho mục đích công việc. CÔNG TY sẽ không chịu trách nhiệm về các chi phí liên quan đến thiết lập ban đầu (ví dụ: tu sửa, nội thất hoặc ánh sáng), cũng như không sửa chữa hoặc sửa đổi không gian văn phòng tại nhà. Tôi hiểu rằng CÔNG TY sẽ hỗ trợ phù hợp trong việc thiết lập một nơi làm việc được thiết kế để làm việc an toàn, thoải mái.

Lịch làm việc từ xa:

- Tôi đồng ý với lịch làm việc sau: (Chọn và hoàn thành một trong ba tùy chọn bên dưới)
    1. Trên cơ sở hàng tuần như sau (Chỉ định giờ làm việc từ xa thường xuyên):
    2. Trên cơ sở hàng tháng như sau (Chỉ định giờ làm việc từ xa thường xuyên):
    3. Không có lịch trình thường xuyên (Cho phép riêng biệt cho mỗi ngày làm việc từ xa)
- Tôi hiểu rằng tôi phải giữ liên lạc bằng điện thoại trong một khoảng thời gian hợp lý trong lịch làm việc đã thỏa thuận, và nếu tôi làm việc từ xa theo lịch trình thường xuyên. Hơn nữa, người quản lý của tôi và tôi sẽ thảo luận về tần suất liên lạc thường xuyên và tôi đồng ý tuân theo thỏa thuận đó.
- Tôi hiểu rằng tôi chịu trách nhiệm duy trì việc ghi chú thời gian làm việc theo các chính sách của CÔNG TY.

Những điều sau đây áp dụng cho những nhân viên không được miễn trừ các yêu cầu làm thêm giờ của Đạo luật Tiêu chuẩn Lao động Công bằng.

- Tôi hiểu rằng là một nhân viên không được miễn trừ, tôi sẽ được yêu cầu ghi lại thời gian làm việc theo cách được chỉ định bởi tổ chức. Số giờ làm việc vượt quá mức quy định mỗi ngày và mỗi tuần làm việc - phù hợp với yêu cầu của tiểu bang và liên bang - sẽ cần có sự chấp thuận trước của người giám sát. Việc không tuân thủ yêu cầu này có thể dẫn đến sự chấm dứt ngay lập tức của thỏa thuận làm việc từ xa.

Tài sản của công ty được sử dụng tại địa điểm làm việc từ xa: (Ghi rõ/mô tả thiết bị với số ID thích hợp và bất kỳ tài sản nào khác sẽ được giao cho nhân viên. Việc ghi chú này phải bao gồm phần cứng và phần mềm, nếu phù hợp. Phòng CNTT và/hoặc Ban quản lý thiết bị cần được thông báo.)

- Tôi hiểu rằng mọi thiết bị (phần cứng/phần mềm/khác) do CÔNG TY cung cấp sẽ được CÔNG TY bảo trì. Thiết bị do CÔNG TY cung cấp chỉ được sử dụng cho mục đích kinh doanh. Tôi đồng ý ký một bản kiểm kê tất cả các tài sản văn phòng và đồng ý thực hiện hành động thích hợp để bảo vệ các thiết bị này khỏi bị hư hại hoặc trộm cắp. Sau khi chấm dứt việc làm, tất cả tài sản của công ty sẽ được trả lại cho

CÔNG TY, trừ khi các thỏa thuận khác đã được thực hiện.

Nếu Người sử dụng lao động có Hướng dẫn quản lý tài sản, các Hướng dẫn này nên được đưa vào hoặc tham chiếu. Hãy xem xét những điều sau đây để phát triển các chính sách, hướng dẫn và thỏa thuận:

- Có chính sách hoặc hướng dẫn nào xác định ai chịu trách nhiệm trong trường hợp bị trộm cắp phần cứng, phần mềm hoặc dữ liệu tại các trang web từ xa không? Trong trường hợp thiệt hại?
- Có chính sách hoặc hướng dẫn nào cho việc sử dụng thiết bị của công ty cho mục đích cá nhân "một cách phù hợp" không?

Tài sản và bảo mật thông tin:

- Tôi hiểu rằng để phù hợp với kỳ vọng của CÔNG TY về bảo mật tài sản thông tin cho nhân viên làm việc tại văn phòng, với tư cách là nhân viên làm việc từ xa, tôi sẽ phải đảm bảo bảo vệ thông tin khách hàng và thông tin độc quyền của công ty có thể truy cập từ văn phòng nhà tôi. Các bước bao gồm, nhưng không giới hạn, bảo vệ bất kỳ phương tiện lưu trữ nào (như ổ cứng di động), sử dụng tủ và bàn có khóa, duy trì bảo vệ mật khẩu thường xuyên và bất kỳ bước nào khác phù hợp với công việc và môi trường.

Hãy xem xét những điều sau đây để xây dựng các chính sách, hướng dẫn và thỏa thuận: (Danh sách này không có nghĩa là bao gồm tất cả. Có thể cân nhắc lại sau khi tham khảo ý kiến với các chuyên gia CNTT và bảo mật.)

- *Các địa điểm từ xa có an toàn về mặt vật lý không?*
- *Việc kiểm kê vật lý đầy đủ của thiết bị và hệ thống người dùng từ xa có được duy trì và xác minh định kỳ không?*
- *Phương tiện dự phòng có sẵn và được bảo mật tại chỗ cho thiết bị từ xa không?*
- *Tất cả dữ liệu giấy (độc quyền, bí mật, v.v.) có an toàn về mặt vật lý tại địa điểm từ xa không?*
- *Có quy trình trả lại thiết bị và dữ liệu độc quyền khi chấm dứt việc làm hoặc khi công ty cần truy cập không?*
- *Có chính sách nào để sửa chữa thiết bị chứa thông tin độc quyền không?*

- *Có bảo hiểm cho trách nhiệm pháp lý và thương tích cá nhân tại địa điểm từ xa không?*
- *Nếu thiết bị bị đánh cắp, thủ phạm có thể truy cập thông tin độc quyền không?*
- *Tất cả các phương tiện phá hủy (độc quyền, bí mật, v.v.) tại địa điểm từ xa có phù hợp với chính sách bảo mật của CÔNG TY không?*
- *Có chính sách nào quy định quyền truy cập vào thông tin độc quyền quan trọng tại các trang web từ xa không?*
- *Có kế hoạch khắc phục thảm họa chính thức, đầy đủ và đã được thử nghiệm cho các địa điểm từ xa chưa?*
- *Có tính năng quét vi-rút cần thiết trên các trang web từ xa không? Chúng được cập nhật thường xuyên như thế nào?*
- *Các biện pháp tại chỗ có đảm bảo xử lý đúng dữ liệu bí mật (giấy, fax, kỹ thuật số, v.v.) tại các nơi làm việc từ xa không?*
- *Người dùng có biết các dấu hiệu của vi-rút hoặc sâu máy tính không?*
- *Người dùng có quen với việc sử dụng phần mềm quét vi-rút không?*
- *Người dùng có biết về các chính sách bảo mật truy cập từ xa không?*
- *Người dùng truy cập từ xa và người quản lý của họ có được đào tạo về bảo mật trước khi sử dụng quyền truy cập từ xa không? Họ có được đào tạo an ninh hàng năm không?*

Thiết bị, phần mềm và dữ liệu không thuộc công ty được sử dụng tại địa điểm làm việc từ xa: Nói rõ/mô tả các thiết bị cá nhân hoặc không do công ty cung cấp khác sẽ được nhân viên sử dụng. Các thiết bị này cần được sự chấp thuận của cấp quản lý.

- Tôi hiểu rằng tôi chịu trách nhiệm cho bất kỳ thiết bị nào tôi có thể cung cấp, nếu CÔNG TY thấy phù hợp, bao gồm cả việc bảo trì. CÔNG TY không chịu trách nhiệm về thiệt hại hoặc sửa chữa thiết bị do tôi cung cấp. Tôi hiểu thêm rằng CÔNG TY có quyền đưa ra quyết định về thiết bị phù hợp, có thể thay đổi bất cứ lúc nào.

Các chi phí khác liên quan đến kinh doanh:

- CÔNG TY đồng ý cung cấp cho nhân viên làm việc từ xa các vật tư văn phòng thích hợp (bút, giấy, v.v.) để hoàn thành

thành công trách nhiệm công việc. CÔNG TY cũng sẽ hoàn trả cho nhân viên tất cả các chi phí liên quan đến kinh doanh khác như gọi điện thoại, chi phí vận chuyển, v.v… được phát sinh một cách hợp lý theo trách nhiệm công việc.

DANH SÁCH KIỂM TRA NGHĨA VỤ FLSA

Nhân viên được trả lương cao Ngoài các yêu cầu về lương được thảo luận trong Chương 17: ☐ Thực hiện công việc văn phòng hoặc công việc trí óc, và ☐ Thông thường và thường xuyên thực hiện ít nhất một trong các nhiệm vụ của một người điều hành được miễn trừ, hành chính hoặc chuyên nghiệp, được xác định trong các bài kiểm tra tiêu chuẩn để được miễn trừ yêu cầu làm thêm giờ.	Kiểm tra Trách nhiệm của cấp Quản lý điều hành ☐ Nhiệm vụ chính là quản lý doanh nghiệp, hoặc quản lý một bộ phận hoặc phòng ban của doanh nghiệp được công nhận theo thông lệ; ☐ Thông thường và thường xuyên chỉ đạo công việc của ít nhất hai hoặc nhiều nhân viên toàn thời gian hoặc tương đương; và ☐ Có thẩm quyền thuê hoặc sa thải nhân viên khác, hoặc các đề xuất và kiến nghị của nhân viên về việc tuyển dụng, sa thải, thăng tiến, thăng chức hoặc có quyết định trong bất kỳ thay đổi nào về tình trạng của các nhân viên khác phải được cân nhắc cụ thể.
Kiểm tra Trách nhiệm Hành chính ☐ Nhiệm vụ chính là thực hiện công việc của văn phòng hoặc công việc trí óc liên quan trực tiếp đến quản lý hoặc hoạt động kinh doanh chung của đơn vị sử dụng lao động hoặc khách hàng của đơn vị sử dụng lao động. ☐ Nhiệm vụ chính bao gồm việc thực hiện quyền quyết định và phán đoán độc lập đối với các vấn đề quan trọng. ☐ Được trả trên cơ sở tiền lương (đáp ứng các yêu cầu của bài kiểm tra cơ sở tiền lương) hoặc trên cơ sở phí (nghĩa là một khoản tiền được thỏa thuận cho một công việc miễn là ở mức bằng với ngưỡng lương cho bài kiểm tra cơ sở tiền lương)...	Kiểm tra Trách nhiệm Chuyên môn *Chuyên gia qua đào tạo* ☐ Nhiệm vụ chính là thực hiện công việc đòi hỏi kiến thức nâng cao, (trong một lĩnh vực về khoa học hoặc học tập thông thường đạt được sau một khóa học hướng dẫn chuyên môn kéo dài) được định nghĩa là công việc chủ yếu là trí tuệ và bao gồm công việc đòi hỏi phải thực hiện nhất quán và khả năng phán đoán. Chuyên gia sáng tạo ☐ Nhiệm vụ chính là thực hiện công việc đòi hỏi sự sáng tạo, trí tưởng tượng, tính nguyên bản hoặc tài năng trong một lĩnh vực được công nhận về nghệ thuật hoặc nỗ lực sáng tạo. ☐ Cả chuyên gia qua đào tạo và chuyên gia sáng tạo đều có thể được trả trên lương cơ sở (đáp ứng các yêu cầu của bài kiểm tra lương cơ sở) hoặc trên cơ sở phí (nghĩa là một khoản tiền được thỏa thuận cho một công việc miễn là ở mức bằng với mức lương ngưỡng cho bài kiểm tra lương cơ sở).
Miễn trừ cho Nhân viên Công nghệ Thông tin Được tuyển dụng với chức danh phân tích hệ thống máy tính, lập trình viên máy tính, kỹ sư phần mềm hoặc công nhân có kỹ năng tương tự khác trong lĩnh vực máy tính (thường không phải là "nhân viên hỗ trợ"). Nhiệm vụ chính bao gồm bất kỳ hoặc một sự kết hợp của các nhiệm vụ sau đây, việc thực hiện đòi hỏi cùng một mức độ kỹ năng: ☐ Việc áp dụng các kỹ thuật và quy trình phân tích hệ thống, bao gồm tư vấn cho người dùng, để xác định các thông số kỹ thuật phần cứng, phần mềm hoặc hệ thống; ☐ Thiết kế, phát triển, viết tài liệu, phân tích, chế tạo, thử nghiệm hoặc sửa đổi hệ thống hoặc chương trình máy tính, bao gồm các nguyên mẫu, dựa trên và liên quan đến thông số kỹ thuật thiết kế của người dùng hoặc hệ thống; ☐ Thiết kế, viết tài liệu, thử nghiệm, tạo hoặc sửa đổi các chương trình máy tính liên quan đến hệ điều hành máy; hoặc ☐ Được trả trên lương cơ sở (đáp ứng các yêu cầu của bài kiểm tra lương cơ sở) hoặc trên cơ sở phí, tính theo giờ với mức lương không dưới 27,63 đô-la mỗi giờ.	Miễn trừ cho Nhân viên Kinh doanh hiện trường ☐ Nhiệm vụ chính là bán hàng hoặc nhận đơn đặt hàng hoặc hợp đồng dịch vụ hoặc cung cấp thiết bị được khách hàng hoặc khách hàng tiềm năng xem xét chi trả tiền. ☐ Thông thường và thường xuyên thực hiện công việc cách xa địa điểm của Đơn vị sử dụng lao động hoặc địa điểm kinh doanh của Đơn vị sử dụng lao động (không bao gồm bán hàng qua internet, điện thoại hoặc thư). ☐ Nếu một tài xế có nhiệm vụ chính là bán hàng.

CÂU HỎI PHỎNG VẤN PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

Thông tin nhân viên

Tên nhân viên:

Chức danh công việc:

Bộ phận:

Ngày:

Giới thiệu công việc

- Mô tả tính chất, mục đích và nơi làm việc của công việc.

Nhiệm vụ của công việc

- Nhiệm vụ và trách nhiệm chính của công việc của bạn là gì?
- Mô tả trách nhiệm của bạn trong các nhiệm vụ hàng ngày, nhiệm vụ định kỳ và nhiệm vụ được thực hiện trong các khoảng thời gian không thường xuyên.
- Mỗi nhiệm vụ của bạn mất bao lâu để hoàn thành?
- Làm thế nào để bạn thực hiện từng nhiệm vụ này?
- Bạn có đang thực hiện bất kỳ nhiệm vụ nào không nằm trong bản mô tả công việc hiện tại của bạn không? Hãy miêu tả.
- Bạn có sử dụng bất kỳ công cụ, thiết bị đặc biệt hoặc các nguồn hỗ trợ nào khác để thực hiện công việc của mình không? Nếu vậy, hãy liệt kê chúng và tần suất sử dụng chúng.
- Mô tả tần suất và mức độ bạn tham gia vào các hoạt động như đẩy, ném, kéo, mang, ngồi, chạy, quỳ, bò, vươn người, leo trèo....

Tiêu chí/Kết quả công việc

- Bạn mô tả thế nào về thành công trong công việc?
- Các tiêu chuẩn công việc đã được thiết lập (lỗi cho phép, thời gian cho một nhiệm vụ cụ thể, v.v.) hay chưa? Nếu đã thiết lập, các tiêu chuẩn đó là gì?
- Mô tả công việc mà bạn đã hoàn thiện và/hoặc kết quả cuối cùng của nó.

Hồ sơ và Báo cáo

- Bạn chuẩn bị hồ sơ hoặc báo cáo nào trong công việc?

- Bạn gửi những báo cáo/hồ sơ này cho ai?

Người giám sát

- Người giám sát của bạn là ai?
- Những loại câu hỏi hoặc vấn đề nào bạn thường đề cập với người giám sát của bạn?
- Các hướng dẫn bạn nhận được có rõ ràng và phù hợp với mô tả công việc của bạn?

Quyền hạn

- Cấp độ thẩm quyền bạn có trong công việc là gì?
- Mức độ trách nhiệm của bạn là gì và bạn chịu trách nhiệm với ai?
- Những loại hành động độc lập nào bạn được phép thực hiện?

Trách nhiệm

- Bạn có chịu trách nhiệm cho bất kỳ tài liệu bí mật nào không? Nếu có, hãy mô tả cách bạn xử lý nó.
- Bạn có chịu trách nhiệm cho bất kỳ khoản tiền hoặc những thứ có giá trị tiền tệ không? Nếu có, hãy mô tả cách bạn xử lý nó.

Lương thưởng

- Xem xét mức độ năng suất của bạn và kỹ năng cần thiết để hoàn thành trách nhiệm của mình, bạn có nghĩ rằng bạn được trả lương thấp, công bằng hay quá nhiều?

Kiến thức

- Những kiến thức đặc biệt hoặc công cụ hỗ trợ cụ thể nào cần thiết trong công việc này?
- Mô tả trình độ, bằng cấp và kiến thức cần có trong các lĩnh vực này.
- Các yêu cầu về trình độ học vấn cho công việc này là gì?
- Loại giấy phép hoặc chứng nhận nào là cần thiết cho công việc này?
- Bạn có thể chỉ ra thời gian đào tạo nào là cần thiết để đạt

được năng lực cho công việc này không?
- Loại đào tạo công việc nào là cần thiết cho công việc này?

Kỹ năng/Kinh nghiệm

- Những hoạt động nào của công việc này bạn phải thực hiện thành thạo và chính xác?
- Những kỹ năng thủ công nào được yêu cầu để vận hành máy móc, phương tiện, thiết bị hoặc công cụ?
- Mức độ kinh nghiệm và kỹ năng cần thiết cho công việc của bạn là gì?

Khả năng

- Bạn cần khả năng toán học nào trong công việc này?
- Bạn phải có khả năng lý luận hoặc khả năng giải quyết vấn đề nào trong công việc này?
- Những khả năng giao tiếp nào là bắt buộc?
- Những khả năng giám sát nào là cần thiết?
- Bạn phải có những khả năng thể chất nào như sức mạnh, sự phối hợp hay khả năng thị giác?

Dụng cụ làm việc

- Vui lòng mô tả ngắn gọn những máy móc, công cụ, thiết bị hoặc công cụ hỗ trợ công việc bạn thường xuyên sử dụng.

Sức khỏe và an toàn

- Những thiết bị hoặc quy trình an toàn nào là cần thiết trong công việc này?
- Tần suất của các quy trình hoặc thiết bị an toàn được sử dụng trong công việc này?
- Công việc của bạn có bất kỳ loại điều kiện làm việc nguy hiểm hoặc bất thường nào không? Mức độ thường xuyên của chúng?

Điều kiện làm việc

- Mô tả điều kiện làm việc của bạn.
- Mô tả tần suất và mức độ mà bạn tiếp xúc với các điều kiện như không gian chật chội, vật thể di chuyển, thông gió

không đủ, nhiệt độ thay đổi cực độ, v.v.

Phạm vi quản lý (chỉ dành cho vị trí quản lý)

- Bạn giám sát trực tiếp bao nhiêu nhân viên? Gián tiếp bao nhiêu nhân viên?
- Có bao nhiêu thực tập sinh mà bạn giám sát trực tiếp? Gián tiếp?

Chức năng chuyên môn

- Nhân sự. Thẩm quyền của bạn là gì:
  - Tuyển dụng?
  - Đào tạo và phát triển?
  - Đánh giá kết quả làm việc?
  - Lương thưởng và quyền lợi nhân viên?
- Kế toán
  - Bạn có trách nhiệm tài chính nào không?
  - Mức ngân sách nào bạn quản lý là bao nhiêu?
- Quản lý hành chính
  - Liệt kê tài sản/thiết bị bạn quản lý.
  - Xác định giá trị của mỗi loại.
- Thẩm quyền về tài liệu
  - Tài liệu nào bạn được phép ký một mình?
  - Những giấy tờ nào bạn ký với một cấp độ chữ ký khác?

Hoạt động quản lý

- Mô tả sự tham gia của bạn vào các hoạt động sau:
  - Phân công công việc
  -
  - Hướng dẫn và đào tạo
  - Đánh giá hiệu quả làm việc
  - Kỷ luật
  - Xử lý khiếu nại
  - Sắp xếp nhân sự
  - Quy trình làm việc

- Cải tiến chương trình
- Phát triển các chương trình mới
- Khắc phục sự cố
- Báo cáo
- Theo dõi thực hiện
- Các nhiệm vụ giám sát khác.

MẪU CƠ CẤU THANG BẢNG LƯƠNG

Không được miễn trừ

Khoảng chênh lệch dãy lương 40%, khoảng tăng cho mỗi cấp 12%

Cấp	Tối thiểu	Trung điểm	Tối đa	
15	14,10	16,92	19,74	Mức theo giờ
	29.325	35.190	41.056	Mức theo năm
14	12,59	15,11	17,62	Mức theo giờ
	26.183	31.420	36.657	Mức theo năm
13	11,24	13,49	15,74	Mức theo giờ
	23.378	28.054	32.729	Mức theo năm
12	10,04	12,04	14,05	Mức theo giờ
	20.873	25.048	29.223	Mức theo năm
11	8,96	10,75	12,54	Mức theo giờ
	18.637	22.364	26.092	Mức theo năm
10	8,00	9,60	11,20	Mức theo giờ
	16.640	19.968	23.296	Mức theo năm

CÁC ĐỊNH NGHĨA CHÍNH THEO FMLA

"Nhân viên có đủ điều kiện" có nghĩa là, mặc dù một nhân viên phải làm việc ít nhất 12 tháng và 1.250 giờ trong 12 tháng trước đó, thời gian 12 tháng không cần phải là liên tiếp. Tuy nhiên, Người sử dụng lao động chỉ cần xem lại bảy năm trước khi ngày nghỉ bắt đầu.

"Năm Tuân thủ" có thể được xác định bằng cách sử dụng một trong bốn phương pháp:

- Năm dương lịch;

- Bất kỳ khoảng thời gian 12 tháng cố định, chẳng hạn như năm tài chính;
- Thời hạn 12 tháng được tính từ ngày nhân viên nghỉ FMLA đầu tiên; hoặc
- Thời hạn 12 tháng được tính lùi từ ngày nhân viên sử dụng bất kỳ kỳ nghỉ FMLA nào.

Hai phương pháp đầu tiên cho phép nhân viên dồn ngày nghỉ hoặc sử dụng tiếp ngày nghỉ của năm sau (ví dụ: 12 tuần cuối cùng của năm hiện tại và sau đó là 12 tuần đầu tiên của năm tiếp theo). Ngưỡng 12 tháng làm việc được đáp ứng kể từ khi ngày nghỉ bắt đầu, không phải từ ngày yêu cầu nghỉ.

"Cần phải chăm sóc" có nghĩa là sự chăm sóc về mặt thể chất và/hoặc tâm lý. Nhân viên không cần phải là cá nhân duy nhất hoặc thành viên gia đình để thực hiện việc chăm sóc, nhân viên cũng không cần phải chăm sóc thực tế (nói cách khác, người khác đang cung cấp dịch vụ chăm sóc nội trú hoặc chăm sóc tại nhà) miễn là nhân viên đó ít nhất làm cho người được chăm sóc có tâm lý thoải mái và mang đến sự yên tâm cho người đó.

"Tình trạng sức khỏe nghiêm trọng" theo FMLA có nghĩa là một bệnh tật, chấn thương, suy yếu hoặc tình trạng thể chất hoặc tinh thần mà có giai đoạn không có khả năng làm việc và được điều trị (điều trị nội trú hoặc đang được tiếp tục điều trị) bởi nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe.

"Các nhân viên chủ chốt" được định nghĩa là những nhân viên được hưởng lương, các nhân viên đủ điều kiện về FMLA, những người nằm trong số 10% được trả lương cao nhất trong vòng 120km từ một địa điểm làm việc. Các nhân viên chủ chốt có thể được loại trừ khỏi yêu cầu phục hồi công việc của FMLA miễn là họ được ban quản lý thông báo.

"Một thành viên trong gia đình" (cho các mục đích nghỉ theo quy định Nghỉ Y tế Gia đình) là:

a. Người phối ngẫu - chồng hoặc vợ, theo định nghĩa hoặc được công nhận theo luật của bang cho các mục đích kết hôn, bao gồm các luật chung về hôn nhân. Quy định về định nghĩa người phối ngẫu theo FMLA đã được sửa đổi vào năm 2015 cho phép những nhân viên đủ điều kiện trong các cuộc hôn nhân hợp pháp, đồng giới cũng có thể nghỉ FMLA để chăm sóc cho người phối ngẫu hoặc thành viên gia đình của họ,

bất kể họ sống ở đâu. Điều này đảm bảo rằng FMLA giúp cho người phối ngẫu trong các cuộc hôn nhân đồng giới có khả năng giống như tất cả các người phối ngẫu khác có đầy đủ các quyền lợi về nghỉ FMLA. Định nghĩa về người phối ngẫu quy định rõ bao gồm các cá nhân đồng giới được công nhận hợp pháp và các luật chung về hôn nhân và các cuộc hôn nhân được công nhận bên ngoài Hoa Kỳ nếu các cuộc hôn nhân này có thể được đưa vào ít nhất một bang.

b. Phụ huynh – là cha/mẹ ruột hoặc một cá nhân đứng tên là cha/mẹ của nhân viên khi nhân viên còn nhỏ. (*Quy định này không bao gồm cha/mẹ của người phối ngẫu.*)

c. Con gái hay con trai – là con ruột, con nuôi, con đỡ đầu, con riêng, con do tòa chỉ định chăm sóc hộ cho mẹ ruột, hay con của "một người đứng tên là cha/mẹ của trẻ".

Trẻ đủ điều kiện là trẻ ở độ tuổi dưới 18 tuổi, hoặc từ 18 tuổi trở lên và "không có khả năng tự chăm sóc bản thân" vì bị khuyết tật về tinh thần hoặc thể chất. Khuyết tật được định nghĩa là cá nhân cần có sự trợ giúp hoặc giám sát trong ba hoặc nhiều hoạt động sinh hoạt hàng ngày (ví dụ: vệ sinh cá nhân, mặc quần áo, ăn uống, nấu ăn, dọn dẹp).

"Một thành viên trong gia đình" (cho mục đích nghỉ theo quy định Nghỉ chăm sóc quân nhân) là:

hq. Thân nhân của một thương binh là người có quan hệ huyết thống gần nhất mà không phải người phối ngẫu, cha mẹ, con trai hoặc con gái của thương binh (ví dụ: anh chị em, ông bà, cô dì chú bác và anh em họ đầu tiên).

hr. Con trai hoặc con gái đang tại ngũ hoặc đang được gọi nhập ngũ là con đẻ, con nuôi hoặc con đỡ đầu, con riêng, con do tòa chỉ định được chăm thay cho cha/mẹ ruột, hoặc con mà nhân viên đang đứng tên là cha/mẹ, đang tại ngũ hoặc đang được gọi nhập ngũ, ở trong độ tuổi bất kỳ nào.

hs. Con trai hoặc con gái của thương binh là con đẻ, con nuôi hoặc con đỡ đầu, con riêng, con do tòa chỉ định chăm sóc thay cho cha/mẹ ruột, hoặc con mà thương binh đang đứng tên là cha/mẹ - ở trong độ tuổi bất kỳ nào.

ht. Cha mẹ của thương binh là cha mẹ đẻ, cha mẹ nuôi, cha mẹ đỡ đầu, hoặc cá nhân đứng tên là cha/mẹ của thương binh. Thuật ngữ này không bao gồm cha/mẹ của người phối ngẫu.

"Một nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe" được định nghĩa

theo các quy định khá rộng, bao gồm, nhưng không giới hạn ở các bác sĩ, nhà tâm lý học lâm sàng, nha sĩ, bác sĩ chỉnh hình và tất cả các chuyên gia y tế nằm trong định nghĩa của "nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe" (y tá, nữ hộ sinh, nhân viên xã hội và trợ lý bác sĩ, thực hiện trong phạm vi hành nghề của họ như định nghĩa theo luật tiểu bang).

Ngoài việc phục hồi sức khỏe nhân viên vào cuối kỳ nghỉ và cung cấp các quyền lợi liên tục, họ còn phải hiểu các nghĩa vụ và quy định quan trọng khác.

"Nghỉ gián đoạn" được định nghĩa là nghỉ FMLA được thực hiện trong các khoảng thời gian riêng biệt với một lý do đủ điều kiện.

- Nhân viên phải được nghỉ gián đoạn hoặc theo lịch làm việc được giảm thời gian khi cần thiết về mặt y tế để điều trị (hoặc phục hồi sau điều trị) liên quan đến tình trạng sức khỏe nghiêm trọng, để phục hồi sức sau tình trạng sức khỏe nghiêm trọng hoặc chăm sóc cho một thành viên gia đình bị bệnh nặng.
- Khi cần nghỉ phép để điều trị y tế theo kế hoạch hoặc chăm sóc cho một thành viên trong gia đình, nhân viên phải cố gắng lên lịch điều trị để không làm gián đoạn quá trình hoạt động của Người sử dụng lao động.

"Một vị trí tương đương", là một vị trí gần như giống nhau về lương, quyền lợi và điều kiện làm việc, bao gồm các đặc quyền, các bổng lộc và địa vị. Vị trí này phải liên quan đến các nhiệm vụ và trách nhiệm giống nhau hoặc tương tự đòi hỏi phải cùng kỹ năng, nỗ lực, trách nhiệm và quyền hạn tương đương.

"Các vị trí khác để thay thế việc nghỉ gián đoạn". Một nhân viên có thể được yêu cầu tạm thời chuyển sang một vị trí thay thế trong khoảng thời gian có nghỉ phép gián đoạn hoặc yêu cầu lịch làm việc giảm thời gian chỉ khi dự kiến có việc nghỉ để điều trị y tế theo kế hoạch. Vị trí thay thế phải có lương và quyền lợi tương đương, nhưng không cần phải có nhiệm vụ tương đương. Nếu nhân viên chấp nhận phân công nhiệm vụ nhẹ hơn trong khi hưởng nghỉ FMLA, nhân viên phải được phục hồi về vị trí ban đầu hoặc tương đương.

HƯỚNG DẪN CHỌN NHÀ MÔI GIỚI VỀ PHÚC LỢI CHO NHÂN VIÊN

- Xác định nhu cầu của bạn (ví dụ: lên kế hoạch thiết kế và thực hiện, các chiến lược phúc lợi hiệu quả về mặt chi phí, giáo dục nhân viên, báo cáo quản lý, v.v.).
- Xác định phạm vi bảo hiểm, chẳng hạn như sức khỏe, nha khoa, sinh mạng, khuyết tật, chăm sóc dài hạn, lợi ích tự nguyện,...
- Xác định loại đối tác.
    - Đại lý, sẽ đại diện cho các công ty bảo hiểm và thường chỉ bán một sản phẩm hoặc chỉ cho một công ty.
    - Các nhà môi giới, là những nhà môi giới độc lập và có thể bán nhiều sản phẩm cho nhiều công ty.
- Nghiên cứu về các nhà cung cấp quyền lợi bảo hiểm. Tham khảo các công ty đồng nghiệp và các nhóm ngành:
    - Hiệp hội Bảo trợ Y tế Quốc gia
    - Hội đồng Đại lý và Môi giới bảo hiểm
    - Các Đại lý và Môi giới bảo hiểm độc lập tại Hoa Kỳ
    - Cố vấn Phúc lợi
    - Tổ chức quốc tế về Kế hoạch phúc lợi của nhân viên
- Phỏng vấn các nhà cung cấp quyền lợi bảo hiểm tiềm năng.
    - Bạn nghĩ thị trường phúc lợi nhân viên đang hướng tới đâu?
    - Chúng tôi nên có một người phụ trách chuyên về phúc lợi nhân viên chứ?
    - Bạn hiểu như thế nào về nhu cầu của chúng tôi?
    - Bạn sẽ tiếp cận dự án này như thế nào?
    - Điều gì làm cho bạn khác biệt với các nhà cung cấp khác?
- Đánh giá các nhà cung cấp tiềm năng.
    - Kiểm tra hồ sơ kỷ luật của Đại lý hoặc Môi giới bảo hiểm. Đường dây nóng về quyền lợi người tiêu dùng của văn phòng bảo hiểm nhà nước của bạn sẽ cung cấp thông tin.
    - Chú ý đến giấy phép và chứng nhận:
        - CEBS (Chứng nhận chuyên gia về lợi ích nhân viên)
        - CFP (Chứng nhận Người lập kế hoạch tài chính)

        - CHC (Chứng nhận Tuân thủ chăm sóc sức khỏe)
        - CLU (Chứng nhận Tư vấn quyền lợi nhân viên)
        - RHU (Chứng nhận Xét nhận bảo hiểm sức khỏe)
        - Kiểm tra thông tin nhà cung cấp dịch vụ
    - Bạn thích làm việc với nhà tư vấn này như thế nào?
    - Phạm vi của dự án là gì?
    - Bạn có nhận được kết quả bạn muốn đúng hạn và trong ngân sách không?
    - Bạn có cảm thấy nhà tư vấn hiểu doanh nghiệp và nhu cầu của bạn không?
    - Bạn đã nhận được một giải pháp cá nhân cho tổ chức của mình chưa?
    - Nhà cung cấp này có điểm mạnh và điểm yếu nào?
    - Chất lượng của nhà cung cấp này so với những nhà cung cấp khác mà bạn đã sử dụng như thế nào?
    - Bạn sẽ sử dụng nhà cung cấp này một lần nữa chứ?

MẪU PHIẾU ĐÁNH GIÁ ĐÀO TẠO

Phiếu đánh giá đào tạo

Tiêu đề khóa học

Người cung cấp:

Ngày:

Địa điểm:

Chúng tôi không ngừng nỗ lực để cải thiện các hội thảo của chúng tôi. Bạn có thể giúp chúng tôi bằng cách hoàn thành Đánh giá Hội thảo này.

Vui lòng đánh giá, sử dụng thang điểm từ 1 (phản đối) đến 5 (hoàn toàn đồng ý):

Nhìn chung tôi thấy khóa đào tạo này hữu ích.	1	2	3	4	5
Giảng viên dạy hiệu quả.	1	2	3	4	5
Các tài liệu rất hữu ích.	1	2	3	4	5
Các cuộc thảo luận có nhiều thông tin.	1	2	3	4	5
Bài tập sẽ giúp tôi áp dụng nội dung.	1	2	3	4	5
Tôi đã học được điều gì đó mới.	1	2	3	4	5

Điều gì bạn sẽ quyết tâm làm vào *ngày mai*?	
Điều gì đã có hiệu quả?	
Điều gì đã không hiệu quả?	
Điều gì bạn muốn chúng tôi làm khác đi trong tương lai?	
Có điều gì bạn cần nói cho chúng tôi biết về buổi hội thảo này không?	

KẾ HOẠCH CẢI THIỆN HIỆU QUẢ LÀM VIỆC

Giai đoạn thực hiện Kế hoạch cải thiện hiệu quả làm việc:

Từ đến.....

Thông tin nhân viên

Tên:

Chức danh:

Phòng/Ban:

Tên Người giám sát:

Chức danh Người giám sát:

Chỉ rõ 3-5 nhiệm vụ cần phải đạt được trong giai đoạn thực hiện kế hoạch cải thiện hiệu quả làm việc.

Định nghĩa nhiệm vụ: Mô tả những gì cần phải hoàn thành.
Kế hoạch hành động: Mô tả cách hoàn thành nhiệm vụ và cách đo lường kết quả.
Ngày hoàn thành: Nêu ngày dự kiến nhiệm vụ cần hoàn thành.

Ngày .....Chữ ký

Nhân viên:

Cấp quản lý đánh giá:

Quản lý cấp trên của cấp quản lý:

Phòng Nhân sự:

MẪU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ LÀM VIỆC

Thời gian thực hiện:

Từ đến.....

Thông tin nhân viên

Tên:

Chức danh:

Phòng/Ban:

Tên Người giám sát:

Chức danh Người giám sát:

Các bước đánh giá hiệu quả làm việc

1. Người Giám sát gửi cho nhân viên một bản sao phù hợp của mẫu Đánh giá hiệu quả làm việc và bất kỳ tài liệu bằng văn bản về trách nhiệm công việc của nhân viên. Nhân viên hoàn thành các phần tự đánh giá (Mục I, Phần A và Phần B; và Mục II, Phần B) và gửi lại cho Người Giám sát trong vòng hai tuần. Các phần đánh giá sẽ được hoàn thành bởi Người Giám sát.
2. Người Giám sát đánh giá phần tự đánh giá của nhân viên, hoàn thành các nhận xét và ví dụ cũng như Mục IV, Tóm tắt và Kế hoạch phát triển và chuẩn bị các ý kiến để thảo luận. Xem xét cùng với quản lý cấp trên của Người Giám sát và Phòng Nhân sự.
3. Người Giám sát thu xếp thời gian để thực hiện phiên phản hồi đánh giá nhằm thảo luận để hoàn thiện phần đánh giá. Phiên phản hồi này sẽ không quá hai tuần sau khi nhân viên đã tự đánh giá.
4. Trong phiên phản hồi, các xếp hạng được thảo luận và nhập vào biểu mẫu. Nhân viên ký và

đóng góp ý kiến vào biểu mẫu. Nhân viên có thể có thêm thời gian để phản hồi ý kiến.

5. Sau khi nhận được tất cả các phê duyệt của các cấp quản lý, mẫu Đánh giá hiệu quả làm việc được xem xét với Phòng Nhân sự và được lưu vào Hồ sơ nhân sự của nhân viên.

Xếp hạng và định nghĩa hiệu quả làm việc

1. **Xuất sắc:** Hiệu quả làm việc luôn vượt xa mong đợi và yêu cầu công việc. Các lĩnh vực không được mong đợi cũng được hoàn thành. Tất cả các kết quả đạt được đều vượt quá mong đợi. Luôn hiểu mục tiêu chung của phòng/ban. Thể hiện sáng kiến và suy nghĩ vượt ra ngoài các chi tiết.
2. **Vượt tiêu chuẩn:** Hiệu quả làm việc luôn vượt xa mong đợi và yêu cầu công việc. Đáp ứng các tiêu chuẩn công việc về chất lượng và số lượng, các mục tiêu đã đạt được vượt qua các tiêu chuẩn được thiết lập. Thực hiện thêm các dự án và nhiệm vụ trong khi trách nhiệm chính đã được thực hiện tốt.
3. **Đạt yêu cầu:** Hiệu quả làm việc luôn đáp ứng mong đợi và yêu cầu công việc. Đôi khi có vượt quá mong đợi. Không có lĩnh vực quan trọng nào đạt được ít mục tiêu hơn so với kế hoạch.
4. **Dưới tiêu chuẩn:** Hiệu quả làm việc thường không đáp ứng mong đợi, hiếm khi vượt quá mong đợi, nhưng thường có thể đáp ứng các yêu cầu tối thiểu cho công việc. Không phải tất cả các mục tiêu đã hoạch định được thực hiện theo các tiêu chuẩn đã được thiết lập, một số trách nhiệm của vị trí không hoàn thành. Các hoạt động phát triển sẽ được triển khai để đảm bảo rằng hiệu quả làm việc được cải thiện nhằm đạt được mức độ "Đạt yêu cầu" trong thời gian đã định ra trong Kế hoạch cải thiện hiệu quả làm việc.
5. **Không đạt yêu cầu:** Hiệu quả làm việc dưới mức tối thiểu chấp nhận được. Các trách nhiệm của vị trí không đạt, các mục tiêu quan trọng không hoàn thành, thậm chí dưới sự giám sát sát sao của cấp quản lý. Phải thực hiện ngay Kế hoạch cải thiện hiệu quả làm việc.

Mục I . Nhân viên hoàn thành Phần A theo mô tả công việc. Nhân viên hoàn thành Phần B nêu rõ những thành tựu thực tế, có thể định lượng. Người Giám sát đánh giá có thể thêm hoặc sửa đổi Phần B. Phần C sẽ được Người Giám sát hoàn thành trong Phiên phản hồi.

A. Nhiệm vụ và trách nhiệm	B. Nhận xét về hiệu quả làm việc	C. Xếp loại				
		1	2	3	4	5

Mục II . **Các kết quả đã được hoàn thành như thế nào - cấp độ kỹ năng/khả năng của nhân viên:** Nhân viên hoàn thành Phần B, cung cấp các ví dụ cụ thể được sử dụng để hỗ trợ Xếp hạng hiệu quả làm việc. Người Giám sát có thể thêm hoặc sửa đổi Phần B. Người Giám sát sẽ hoàn thành Phần C trong Phiên phản hồi.

A. Các yếu tố	B. Các ví dụ	C. Xếp loại				
		1	2	3	4	5
Chất lượng – Trình bày việc thực thi các tiêu chuẩn trong thực hiện công việc; cam kết về khái niệm chất lượng; phấn đấu để đáp ứng mong đợi của cấp quản lý và khách hàng.						
Động cơ và Cam kết – thực hiện các nhiệm vụ khó khăn; phấn đấu để cải thiện hiệu quả và thành công cá nhân; là người đáng tin cậy và có lương tâm; hỗ trợ mục tiêu của công ty.						
Tự chủ – là tự tự khởi xướng/nhiệt tình; tìm kiếm ý tưởng mới; có ý thức về tính cấp bách để thực hiện bước tiếp theo.						
Khả năng thích ứng – Điều chỉnh trong một môi trường thay đổi; thích nghi với những người, ý tưởng, chính sách và thủ tục mới; là người linh hoạt; thao tác; tư duy cởi mở.						
Năng lực kỹ thuật và mức độ kiến thức – mức độ mà người đó có năng lực kỹ thuật, luôn cập nhật; được tôn trọng và được người khác tìm kiếm như một nguồn lực; được công nhận từ bên ngoài thông qua chuyên môn, sự trình bày khi phù hợp.						
Làm việc nhóm – làm việc hiệu quả như một thành viên trong nhóm; đóng góp vào mục tiêu chung của công ty; có tinh hợp tác; hỗ trợ người khác; ứng xử mềm mại và lịch sự trong giao tiếp với người khác; có tác động tích cực và ảnh hưởng khích lệ đến những người khác.						
Lập kế hoạch và tổ chức – lên ngân sách thời gian hiệu quả; theo dõi tiến độ; hoàn thành công việc kịp thời và hiệu quả về chi phí; sắp xếp các nguồn lực để đáp ứng mục tiêu.						
Truyền thông – có kỹ năng viết và nói hiệu quả; giao tiếp thành công với người khác; thể hiện rõ ràng ý tưởng và suy nghĩ; thông báo hiệu quả cho người khác; lắng nghe hiệu quả.						
Phát triển kinh doanh - hỗ trợ các kế hoạch phát triển kinh doanh; giao tiếp hiệu quả với khách hàng.						
Quản lý dự án – thể hiện khả năng nắm thủ ngân sách, hoạch định nguồn lực, lập kế hoạch và theo dõi các dự án; cung cấp sản phẩm chất lượng trong ngân sách và kịp thời.						

Xếp hạng hiệu quả làm việc tổng thể của Mục I và IIMục III. Tóm tắt. Người Giám sát hoàn thành Mục này.

1. Xuất sắc

Vượt tiêu chuẩn

Đạt yêu cầu

Dưới tiêu chuẩn

Không đạt yêu cầu

2. Xác định các lĩnh vực có thế mạnh:
3. Xác định nhu cầu phát triển để cải thiện công việc hiện tại và/hoặc để chuẩn bị cho các trách nhiệm trong tương lai:
4. Xác định các bước hành động trong các lĩnh vực cụ thể sẽ được thực hiện, chẳng hạn như các cam kết cho phép nhân viên thực hiện ở cấp cao hơn. Chỉ ra các hoạt động phát triển và thời gian biểu.

Mục IV. Đánh giá & Nhận xét của nhân viên

Tôi đã có cơ hội xem xét và thảo luận về bản đánh giá hiệu quả làm việc này. Chữ ký của tôi không nhất thiết chỉ ra rằng tôi đồng ý với nội dung của bản Đánh giá hiệu quả làm việc.

Ý kiến:

Ngày

Chữ ký nhân viên

Mục V . Chữ ký phê duyệt:

Ngày.....

Người giám sát

Quản lý cấp trên Phòng Nhân sự

MẪU CÁC YẾU TỐ HIỆU QUẢ LÀM VIỆC

Khả năng thích ứng: Điều chỉnh trong một môi trường thay đổi; thích nghi với những người, ý tưởng, chính sách và thủ tục mới; là người linh hoạt; tháo vát; tư duy cởi mở; đáp ứng yêu cầu thay đổi một cách kịp thời.

Dịch vụ khách hàng: Hiểu và đáp ứng mục tiêu, nhiệm vụ và nhu cầu của khách hàng; xây dựng mối quan hệ bền vững với khách hàng và duy trì thiện chí; chiếm được lòng tin và sự tôn trọng của khách hàng; luôn luôn làm những gì tốt nhất cho khách hàng.

Giao tiếp: Tích cực lắng nghe; chấp nhận phản hồi; có kỹ năng viết và nói hiệu quả và thể hiện rõ ràng ý tưởng và suy nghĩ; truyền đạt tất cả các thông tin cần thiết cho việc hành động hiệu quả một cách kịp thời; thiết lập liên kết giao tiếp với các bên liên quan bên trong và bên ngoài công ty dựa trên sự tin tưởng và tôn trọng; là người hiệu quả và thuyết phục và có thể xác định vị trí/khu vực có vấn đề.

Tinh thần công ty: Đóng góp vào một môi trường hỗ trợ việc cung cấp chất lượng, giá trị và dịch vụ xuất sắc cho khách hàng.

Kết quả cuối cùng: Đáp ứng lịch trình quy định trong khi tuân thủ các hạn chế về chi phí và tiêu chuẩn chất lượng.

Đối phó với sự mơ hồ: Ứng phó với sự thay đổi một cách hiệu quả và không bị khó chịu với những tình huống mơ hồ; chuyển trọng tâm và xử lý rủi ro và sự không chắc chắn một cách thoải mái.

Thực hiện kết quả: Tập trung vào các vấn đề, nhiệm vụ và ưu tiên chính; đưa ra quyết định kịp thời; hành động và theo dõi thông qua các quyết định.

Động cơ và Cam kết: Thực hiện các nhiệm vụ khó khăn; phấn đấu để cải thiện hiệu quả và thành công cá nhân; là người đáng tin cậy và có lương tâm; hỗ trợ mục tiêu của công ty.

Hiệu quả của mối quan hệ đồng nghiệp: Phối hợp các hoạt động với những người khác để đáp ứng các mục tiêu kinh doanh; có thể làm việc hiệu quả trong một nhóm.

Hiệu quả của quan hệ khách hàng: Giao tiếp, hiểu và đáp ứng khách hàng nội bộ và bên ngoài phù hợp với hoạt động kinh doanh đúng đắn.

Phán quyết độc lập: Phân tích vấn đề và đưa ra quyết định hợp lý; liên tục hoạt động độc lập.

Sự tự chủ: Làm việc dưới sự giám sát tối thiểu và có ý thức về sự cấp bách; tìm kiếm ý tưởng mới.

Chính trực và Đạo đức: Thực hành các tiêu chuẩn cao về ứng xử trong kinh doanh; là người đáng tin cậy, trung thực về trí tuệ; thể hiện các giá trị của tổ chức.

Hiểu biết giữa các cá nhân: Quan hệ tốt với tất cả mọi người ở mọi cấp, trong và ngoài tổ chức; xây dựng mối quan hệ phù hợp và mối quan hệ mang tính xây dựng; sử dụng tài ngoại giao và khéo léo; giải quyết các tình huống khó khăn một cách thoải mái.

Kiến thức: Có trình độ và kiến thức kỹ thuật cao và áp dụng nó; bám sát các phát triển mới.

Lập kế hoạch và tổ chức: Lên ngân sách về thời gian và lịch trình hiệu quả; hoàn thành công việc kịp thời và hiệu quả về chi phí; cung cấp sản phẩm chất lượng trong ngân sách.

Giải quyết vấn đề và sáng tạo: Xác định và giải quyết các vấn đề phức tạp với sự đổi mới; đáp ứng các yêu cầu thay đổi một cách kịp thời; hoạch định mục tiêu; xây dựng lịch trình làm việc hiệu quả.

Quản lý dự án: Tuân thủ ngân sách, lập kế hoạch nguồn lực, lên lịch làm việc và theo dõi các dự án; cung cấp sản phẩm đạt chất lượng đúng thời gian và trong ngân sách.

Chất lượng: Đáp ứng mong đợi của quản lý và khách hàng trong khi tuân thủ các tiêu chuẩn về chất lượng; cam kết cải tiến liên tục.

Nhanh nhạy trong chiến lược: Dự đoán chính xác các hậu quả và xu hướng trong tương lai; có kiến thức và quan điểm rộng; trình bày được các viễn cảnh và khả năng xảy ra; tạo ra các chiến lược và kế hoạch cạnh tranh và đột phá.

Trách nhiệm giám sát: Khích lệ sự tự tin; chỉ đạo các hoạt động; sử dụng chuyên môn; và tổ chức các hoạt

động để đáp ứng các mục tiêu đã đề ra.

Làm việc nhóm: Hoạt động hiệu quả như một thành viên trong nhóm; đóng góp cho mục tiêu chung của tổ chức; hợp tác; xây dựng mối quan hệ tin cậy với đồng nghiệp và nhân viên của khách hàng; thúc đẩy sự hợp tác bằng cách áp dụng chiến thuật và lịch sự trong giao tiếp với người khác; có tác động tích cực và ảnh hưởng đáng khích lệ đến những người khác.

Năng lực và mức độ kiến thức kỹ thuật: Hiểu và áp dụng các kiến thức và phương pháp tiên tiến trong lĩnh vực liên quan của mình; được tôn trọng và tìm kiếm như một nguồn tài nguyên; khuyến khích, tạo động lực và thực hiện việc học tập liên tục; tích cực thúc đẩy, phổ biến kiến thức cho người dùng và người thụ hưởng tiềm năng.

MẪU XẾP HẠNG VÀ ĐỊNH NGHĨA HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC

1. **Xuất sắc:** Hiệu quả làm việc luôn vượt xa mong đợi và yêu cầu công việc. Các lĩnh vực không mong đợi cũng được hoàn thành. Tất cả các kết quả đạt được đều vượt quá mong đợi. Luôn hiểu mục tiêu chung của phòng/ban. Thể hiện sáng kiến và suy nghĩ vượt ra ngoài các chi tiết.
2. **Vượt xa kỳ vọng:** Hiệu quả làm việc luôn vượt quá mong đợi và yêu cầu công việc. Đáp ứng các tiêu chuẩn công việc về chất lượng và số lượng, các mục tiêu đã đạt được vượt các tiêu chuẩn được thiết lập. Thực hiện thêm các dự án và nhiệm vụ trong khi trách nhiệm chính đã được thực hiện tốt.
3. **Đáp ứng kỳ vọng:** Hiệu quả làm việc luôn đáp ứng mong đợi và yêu cầu công việc. Đôi khi có vượt quá mong đợi. Không có lĩnh vực quan trọng nào đạt được ít mục tiêu hơn so với kế hoạch.
4. **Dưới mức kỳ vọng:** Hiệu quả làm việc thường không đáp ứng mong đợi, hiếm khi vượt quá mong đợi, nhưng thường có thể đáp ứng các yêu cầu tối thiểu cho công việc. Không phải tất cả các mục tiêu đã hoạch định đều được thực hiện theo

các tiêu chuẩn đã được thiết lập, một số trách nhiệm của vị trí không hoàn thành. Các hoạt động phát triển sẽ được triển khai để đảm bảo rằng hiệu quả làm việc được cải thiện nhằm đạt được mức độ "Đáp ứng kỳ vọng" trong thời gian đã định ra trong Kế hoạch cải thiện hiệu quả làm việc.

5. **Không đạt kỳ vọng:** Hiệu quả làm việc dưới mức tối thiểu chấp nhận được. Các trách nhiệm của vị trí không đạt, các mục tiêu quan trọng không hoàn thành, thậm chí dưới sự giám sát sát sao của cấp quản lý.

ĐẶT MỤC TIÊU HIỆU QUẢ LÀM VIỆC

Thời gian thực hiện:

Từ đến .....

Thông tin nhân viên:

Tên:

Chức danh:

Phòng/Ban:

Tên Người giám sát:

Chức danh Người giám sát:

Lập kế hoạch hiệu quả làm việc: Xác định tử 3 đến 5 mục tiêu hiệu quả làm việc để đạt được trong giai đoạn thực hiện phù hợp với mục tiêu kinh doanh/đơn vị. Các mục tiêu phải SMART (Cụ thể, Đo lường được, Có thể đạt được, Có liên quan và Có thể theo dõi)

1. Mục đích và mục tiêu tổng thể số 1 (kỳ vọng là gì?):
2. Các mục tiêu hiệu quả làm việc cụ thể (các bước hành động – mục tiêu tổng thể sẽ đạt được như thế nào):
3. Các biện pháp đo lường kết quả (kết quả và cách đo kết quả như thế nào):
4. Thời gian của mục tiêu (ngày hoàn thành mục

tiêu):

Chữ ký nhân viên/Ngày

Chữ ký người quản lý/Ngày

CHECKLIST CHO BUỔI PHỎNG VẤN ĐIỀU TRA HIỆU QUẢ

- Bắt đầu với những câu hỏi ở phạm vi "rộng". Sau đó đi vào những câu hỏi "hẹp" hơn sau khi người được phỏng vấn đã trình bày qua các dữ liệu về sự kiện.
- Đặt câu hỏi mở, không dẫn dắt (ví dụ: loại câu hỏi về ai, cái gì, khi nào, ở đâu, như thế nào và tại sao). Đề nghị nói cụ thể. Chỉ hỏi một câu hỏi tại một thời điểm.
- Đặt câu hỏi cho phép người được phỏng vấn liên hệ đến các sự kiện theo trình tự thời gian. Điều này sẽ giúp giải quyết các vấn đề về tính chất đáng tin cậy của sự việc. Đặt các câu hỏi được chuẩn bị trước để đem lại cho bạn các sự thật có liên quan.
- Giữ cuộc phỏng vấn theo tiến trình. Những cá nhân bị lo lắng hoặc dễ xúc động có xu hướng nói lan man. Kiểm soát cuộc phỏng vấn bằng cách đặt câu hỏi cụ thể nhằm xác định sự thật, không phải suy đoán hoặc ý kiến chủ quan.
- Đặt câu hỏi tiếp theo mạch truyện để chắc chắn rằng thông tin bạn được cung cấp là chính xác.
- Đặt những câu hỏi "khó". Đừng để cho sự khó chịu của người được phỏng vấn ngăn cản bạn tìm ra sự thật. Đừng chỉ hỏi những câu hỏi đã dự kiến trước. Tiếp tục đặt câu hỏi cho đến khi bạn hài lòng với sự rõ ràng và mức độ chi tiết của các câu trả lời. Bạn có thể muốn để các câu hỏi đặc biệt khó khăn hoặc gây lúng túng ở phần cuối cuộc phỏng vấn.
- Tránh các câu hỏi dẫn dắt. Đừng mớm lời người khác. Đừng dẫn dắt người được phỏng vấn hoặc mớm câu trả lời bạn muốn người được phỏng vấn đưa ra.
- Xem lại sự hiểu biết của bạn về các thông tin được trao đổi. Lặp lại các câu trả lời của người được phỏng vấn và yêu cầu làm rõ. Đừng đưa ra giả định.
- Đừng sớm đưa ra kết luận hoặc kiểm tra kết luận lại với người được phỏng vấn. Mặc dù đây có thể là một

cách để có được thông tin, bạn muốn tránh đưa ra các kết luận sai.

- Khuyến khích đối thoại bằng cách:
  - Làm cho người được phỏng vấn được thoải mái.
  - Nhấn mạnh rằng không có kết luận nào được đưa ra.
  - Sử dụng kỹ năng lắng nghe.

CHECKLIST CHO VIỆC THU THẬP CÁC DỮ KIỆN

- Tập hợp tất cả các dữ kiện có liên quan từ nhân viên. Hãy thu thập cụ thể và tránh phỏng đoán.

- Chuyện gì đã xảy ra (ví dụ: hỏi: "Chính xác thì chuyện gì đã xảy ra?)
- Ai có liên quan đến việc này?
- Vụ việc xảy ra khi nào (ngày, giờ)?
- Vụ việc đã xảy ra ở đâu (ví dụ: hỏi: "Bạn có ở văn phòng không? Văn phòng đó của ai? Cửa mở hay đóng?")?
- Điều gì đã được nói ra? Ai nói (ví dụ: hỏi: "Chính xác cô ấy đã nói gì? Bạn đã trả lời như thế nào?")?
- Khả năng làm việc của nhân viên có bị ảnh hưởng không? Nếu có thì như thế nào? Hỏi thêm các ví dụ.
- Có người quan sát/nhân chứng nào không? Nếu có, người đó là ai (ví dụ, hỏi: "Có ai khác có mặt hoặc có ai khác nghe thấy gì không?")
- Sự vụ là độc lập hay đó là một phần của một mô thức (ví dụ, hỏi: "Có phải điều gì đó tương tự đã xảy ra trước đây không? Nếu vậy, khi nào, tần suất như thế nào?")?
- Lấy thêm thông tin chi tiết của bất kỳ lần xuất hiện nào trước đây.
- Các nhân viên khác có bị ảnh hưởng không?
- Nhân viên đã nói chuyện với bất kỳ ai khác trong công ty về vấn đề này chưa? Nếu có, thì nói với ai?
- Nhân viên đã nói chuyện với bất cứ ai khác ngoài công ty về vấn đề này chưa? Nếu có, thì nói với ai?

- Có tài liệu bằng văn bản nào liên quan đến vấn đề mà nhân viên biết không?
- Nhân viên có giữ bất kỳ hồ sơ bằng văn bản hoặc nhật ký có liên quan đến vấn đề này không? Bất kỳ báo cáo chi phí, các hồ sơ nhân sự, ghi chú khác?
- Người nêu vấn đề có biết nhân viên nào khác có cùng mối quan tâm hoặc mối quan tâm tương tự không?
- Có bất kỳ vấn đề nào khác mà nhân viên này muốn thảo luận thêm hay không?
- Nhân viên có bất kỳ sự kiện hoặc thông tin bổ sung nào hữu ích trong một cuộc điều tra, nếu nhân viên là người có công không?

MỤC LỤC SỔ TAY NHÂN VIÊN

Mẫu xác nhận

Chào mừng và Lời giới thiệu

Việc làm và Mối quan hệ lao động

Việc làm do người sử dụng lao động quyết định

Chính sách giao tiếp mở

Cơ hội việc làm bình đẳng

Các điều chỉnh công việc/hỗ trợ người khuyết tật

Phân loại việc làm

Ứng xử chuyên nghiệp và Quy tắc đạo đức

Ứng xử nơi làm việc

Chính sách khắc phục các hành vi chưa tốt

Chính sách chống các hành vi quấy rối

Các cuộc điều tra

Các phương tiện điện tử và Chính sách sử dụng thiết bị do công ty cung cấp cho cá nhân

Chính sách về mạng xã hội

Làm việc ngoài công ty

Chấm dứt việc làm của bạn

Đánh giá hiệu quả làm việc

Các vấn đề hàng ngày trong công việc

Chương trình thưởng cho việc giới thiệu ứng viên

Quy định về người thân và người phối ngẫu cùng làm việc tại công ty

Chương trình đăng tin tuyển dụng

Yêu cầu về người tham khảo

Hồ sơ cá nhân và Thay đổi thông tin cá nhân

Hướng dẫn về hiện diện và đúng giờ

Thời tiết, Sự cố khẩn cấp và Việc đóng cửa các văn phòng ngoài mong đợi

Diện mạo của nhân viên

Phân công và Nhiệm vụ

Sử dụng thiết bị điện tử cá nhân (máy nghe nhạc, điện thoại và máy ảnh)

Hướng dẫn vệ sinh nơi làm việc

Hút thuốc

Hướng dẫn về việc du lịch và giải trí

Các chương trình dành cho nhân viên, Phúc lợi và Dịch vụ

Phúc lợi về Sức khỏe

Quyền lợi Hưu trí

Chấm dứt Bảo hiểm Y tế và Nha khoa

Khuyết tật ngắn hạn

Chương trình Hỗ trợ Nhân viên (EAP)

Thành viên của các tổ chức nghiệp vụ

Các hoạt động của nhân viên

Mạng nội bộ của Công ty

Các quy định về lương thưởng

Quy trình chi trả định kỳ

Ghi nhận thời gian làm việc

Làm việc trong ngày nghỉ của Công ty

Yêu cầu khấu trừ và các yêu cầu hỗ trợ khác

Quy định về thời gian nghỉ và nghỉ phép

Nghỉ việc có hưởng lương

Nghỉ lễ

Các chế độ nghỉ

Nghỉ FMLA

Nghỉ thực hiện nghĩa vụ quân sự

Nghỉ tang/gia đình có việc buồn

Nghỉ thực hiện nghĩa vụ tại bồi thẩm đoàn và Tòa án

An ninh và an toàn nơi làm việc

Lạm dụng chất cấm

Bạo lực nơi làm việc

An toàn và Sức khỏe

Tai nạn và chấn thương tại nơi làm việc

HƯỚNG DẪN THU THẬP TÀI LIỆU VỀ CÁC VẤN ĐỀ TẠI NƠI LÀM VIỆC

Khi phải đối mặt với cáo buộc về phân biệt đối xử, việc

thu thập các tài liệu thích hợp về tất cả các hoạt động tại nơi làm việc có thể cần thiết để giải thích hoạt động được yêu cầu giải trình. Một số hướng dẫn cần tuân theo bao gồm:

1. Lưu trữ hồ sơ bằng văn bản trên cơ sở liên tục cho tới khi sự cố xảy ra. Đừng chờ cho đến khi một vấn đề trở nên trầm trọng mới bắt đầu lập ghi chú .

2. **Thu thập tài liệu về tất cả các vi phạm kỷ luật,** thậm chí các cảnh báo và các buổi tư vấn về các sự vụ và các vấn đề nhỏ.

3. **Thu thập tài liệu về bất kỳ cuộc thảo luận nào trong đó một nhân viên được thông báo về các quy tắc ứng xử hoặc tiêu chuẩn thực hiện công việc.** Nếu nhân viên đưa ra phản đối hoặc dường như gặp khó khăn trong việc hiểu những gì được kỳ vọng, hãy viết một ghi chú về điều này. Tài liệu của bạn nên bao gồm bất kỳ trợ giúp hoặc giải pháp nào mà bạn đã thảo luận với nhân viên. Các cuộc thảo luận của bạn nên bao gồm các bước tiếp theo có thể được thực hiện nếu tình hình không được cải thiện.

4. **Thu thập tài liệu về thành tích.** Bạn có thể muốn dựa vào những trường hợp như vậy để biện minh cho việc lựa chọn một nhân viên này thay vì một nhân viên khác để thăng chức hoặc giao các nhiệm vụ thuận lợi. Thu thập tài liệu về những nỗ lực tích cực cũng quan trọng như thu thập tài liệu về các vấn đề kỷ luật.

5. **Lưu giữ hồ sơ một cách nhất quán cho tất cả nhân viên.** Bất kỳ khía cạnh nào về hiệu quả làm việc hoặc hành vi mà bạn đưa vào văn bản nên được áp dụng cho tất cả nhân viên dưới sự giám sát của bạn.

Lưu trữ hồ sơ bằng văn bản

Lưu nhật ký sự cố.

Ghi lại thời gian và địa điểm của mỗi sự vụ.

Ghi lại tên của các cá nhân liên quan.

Tạo các ghi chú ngắn, cụ thể, tập trung vào hành vi, những gì nhân viên đã làm hoặc không làm.

Ghi lại các giải thích để bên thứ ba (hoặc bồi thẩm đoàn) có thể hiểu được. (Ví dụ: giải thích các từ viết tắt hoặc thuật ngữ của riêng công ty.)

Hãy chắc chắn rằng chúng dễ đọc nếu chúng được viết tay.

Bám vào các sự kiện liên quan đến công việc. Hãy cụ thể và khách quan. Bám sát sự thật và không nên rút ra kết luận. Cho biết các nguồn thông tin của bạn, chẳng hạn như quan sát của riêng bạn hoặc tên của người báo cáo vụ việc cho bạn. Không ghi nhận bất kỳ suy đoán nào. Để chuẩn bị viết về vụ việc, hãy sử dụng các câu hỏi sau đây làm định hướng:

- Cụ thể điều gì đã xảy ra?
- Nó xảy ra khi nào và ở đâu?
- Ai có liên quan?
- Có đủ chi tiết để hỗ trợ quyết định trong tương lai để thực hiện biện pháp quản lý không?
- Bạn đã mô tả kết quả của hành vi chưa?
- Hoàn cảnh nào, nếu có, có thể đã ảnh hưởng đến hành vi? Ví dụ:

Có tình huống nào khẩn cấp không?

Có điều kiện bất thường hoặc bất lợi nào hiện diện?

Ký tên và ghi ngày tháng vào ghi chú của bạn hoặc xác định người đã chuẩn bị chúng.

Giữ tài liệu ở nơi an toàn, nơi người quản lý khác có thể truy cập được khi bạn vắng mặt, nhưng không phải ở nơi mà nhân viên có thể mở ra để để xem.

Thu thập tài liệu về kết quả của bất kỳ cuộc họp với nhân viên.

- Chỉ ra rằng tài liệu bạn chuẩn bị đã được chia sẻ với nhân viên, nếu có áp dụng.

- Chỉ ra bất kỳ biện pháp kỷ luật hoặc buổi tư vấn đã áp dụng trước đó.
- Thảo luận về phản ứng của nhân viên.
- Thu thập tài liệu mà bạn đã thảo luận với nhân viên về hậu quả của những sự vụ xảy ra tiếp theo.

Ghi nhớ: Tài liệu để chứng minh sẽ bao gồm:

Sự kiện. Biện pháp hoặc hành vi sẽ được mô tả bằng

thuật ngữ chính xác, thực tế.

Mục tiêu. Những kỳ vọng về hiệu suất và hành vi mà nhân viên không thể đáp ứng nên được giải thích theo cách xây dựng.

Các giải pháp. Các hình thức hỗ trợ, huấn luyện hoặc hướng dẫn cung cấp cho nhân viên phải được mô tả. Giải thích những đề xuất cụ thể mà bạn đã cung cấp để giúp nhân viên đạt được các mục tiêu đã thiết lập.

Hành động. Các bước bạn đang thực hiện và những bước bạn sẽ thực hiện nếu mục tiêu không được đáp ứng hoặc hành vi không được cải thiện, cần phải được xác định rõ ràng.

HƯỚNG DẪN GIẢI QUYẾT HOẠT ĐỘNG CÔNG ĐOÀN

Hướng dẫn chung: Những việc nên làm

Sau đây là những gì người quản lý nên làm nếu có những hoạt động nhằm thành lập tổ chức công đoàn:

- Trả lời các câu hỏi của từng nhân viên hoặc các nhân viên.
- Trực tiếp cung cấp thông tin liên quan đến các chính sách của công ty. (Đừng suy đoán) Nếu bạn không biết câu trả lời, bạn nên nói với nhân viên rằng bạn sẽ tìm câu trả lời cho anh ấy hoặc cô ấy sau.
- Nêu quan điểm của công ty về hoạt động thành lập công đoàn.
- Hãy là người lắng nghe và quan sát tốt. Bạn có thể và nên lắng nghe nhân viên miễn là thông tin là tự nguyện.
- Nói với nhân viên rằng việc ký thẻ thành viên công đoàn là bước đầu tiên để gia nhập công đoàn.
- Phản ứng ngay lập tức với bất kỳ tình huống bạo lực tiềm tàng nào. Nhân viên sử dụng bạo lực hoặc đe dọa bạo lực là vi phạm quy tắc nghiêm trọng và cần được xử lý thông qua quy trình xử lý kỷ luật.
- Hãy thông báo cho quản lý cấp cao về bất kỳ hoạt động thành lập công đoàn hoặc tin đồn về hoạt động đó.

Nguyên tắc chung: Những việc không nên làm

Sau đây là những điều mà người quản lý không nên làm nếu có những hoạt động thành lập tổ chức công đoàn:

- Đừng hỏi nhân viên về sở thích hoặc hoạt động với tư cách là thành viên công đoàn của họ hoặc của những nhân viên khác. (Có thể chấp nhận lắng nghe nếu thông tin là tự nguyện).
- Không theo dõi các hoạt động của công đoàn hoặc tạo ấn tượng bạn đang làm như vậy.
- Không sử dụng các mối đe dọa trả đũa, trả đũa hoặc ép buộc (thực tế hoặc ngụ ý).
- Không hứa hẹn bất kỳ ưu đãi nào cho bất kỳ nhân viên nào, kể cả những người không tham gia công đoàn hoặc những người có thể phản đối các hoạt động tổ chức công đoàn.
- Không đưa ra tuyên bố cáo buộc rằng công đoàn sẽ lấy đi các quyền lợi kỳ nghỉ hiện tại hoặc các quyền lợi và đặc quyền khác.
- Không xem xét hoặc chấp nhận thẻ công đoàn. Nếu được đại diện công đoàn tiếp cận, hãy thông báo cho đại diện công đoàn rằng bạn không được phép xử lý các vấn đề đó.
- Không thảo luận về khiếu nại hoặc kiến nghị với các nhóm nhân viên. Yêu cầu nhóm trở lại làm việc ngay lập tức.
- Không khởi phát hoặc ký một bản kiến nghị chống lại công đoàn.
- Không đối xử bất bình đẳng với những người ủng hộ công đoàn (làm thêm giờ, phân công các nhiệm vụ họ mong muốn, thiên vị,...).
- Đừng hỏi nhân viên họ dự định bỏ phiếu như thế nào.
- Không khuyến khích nhân viên rút thẻ ủy quyền của họ khỏi công đoàn.
- Không cấm nhân viên đeo phù hiệu công đoàn tại nơi làm việc.

DANH MỤC MẪU VỀ CÁC LOẠI HÀNH VI KHÔNG

ĐƯỢC CHẤP NHẬN

Các loại hành vi sau đây bao gồm, nhưng không giới hạn những loại hành vi được coi là không thể được chấp nhận và có thể là cơ sở để xử lý kỷ luật, bao gồm việc chấm dứt hợp đồng lao động.

1. Không hợp tác với người khác, bao gồm đồng nghiệp, khách hàng, cấp dưới hoặc cấp trên. Các ví dụ về hành vi không được chấp nhận trong danh mục này bao gồm, nhưng không giới hạn, tin đồn ác ý và/hoặc lan truyền tin đồn hoặc tạo ra sự bất hòa; can thiệp vào công việc của một nhân viên khác; quấy rối hoặc bất kỳ loại hành vi phân biệt đối xử nào.

2. Không tuân thủ. Không tuân thủ hoặc từ chối làm theo chỉ dẫn của người giám sát hoặc bất kỳ cá nhân nào khác được ủy quyền để chỉ đạo nhân viên.

3. Vi phạm các quy định về an toàn và/hoặc an ninh. Cố ý hoặc sơ suất bất chấp hoặc vi phạm bất kỳ chính sách hoặc quy trình về an toàn, an ninh hoặc quản lý rủi ro đã ban hành.

4. Loại bỏ hoặc sử dụng tài sản trái phép. Lấy đi bất kỳ tài sản nào (của người sử dụng lao động hoặc của khách hàng, hoặc tài sản của người khác) khỏi nơi làm việc mà không có sự chấp thuận trước bằng văn bản. Điều này bao gồm loại bỏ/sử dụng trái phép thiết bị hoặc tài sản của người sử dụng lao động vào mục đích hoặc lợi nhuận của cá nhân.

5. Đánh bạc. Đánh bạc dưới mọi hình thức trong giờ làm việc trong khuôn viên của cá nhân hoặc của khách hàng, kể cả đánh bạc trực tuyến.

6. Tàng trữ, sử dụng chất kích thích. Tham gia vào các hành vi bị nghiêm cấm, sở hữu, sử dụng, phân phối, sản xuất, mua, pha chế hoặc bán thuốc bất hợp pháp, như được mô tả trong Chính sách cấm lạm dụng chất gây nghiện.

7. Nghiện ngập. Chịu ảnh hưởng của rượu hoặc các chất gây nghiện khác, trừ khi được ủy quyền bởi một quan chức thích hợp, trong khi làm việc hoặc tại cơ sở của cá nhân. Một cán bộ quản lý có thể chuyển một nhân viên có triệu chứng lạm dụng rượu đến chương

trình hỗ trợ nhân viên.

8. Sở hữu vũ khí. Sở hữu trái phép vũ khí nguy hiểm hoặc vũ khí bất hợp pháp, chất nổ trong phạm vi tài sản của người sử dụng lao động.

9. Gây hại hoặc đe dọa gây hại. Các ví dụ về hành vi không được chấp nhận trong danh mục này bao gồm, nhưng không nhất thiết giới hạn ở việc gây tổn hại về thể chất hoặc đe dọa gây tổn hại cho bất kỳ người hoặc tài sản, bao gồm đe dọa, xâm hại thể chất, đe dọa gây hại (cho dù bằng lời nói hoặc bằng văn bản) và phá hoại. Một cán bộ quản lý có thể chuyển một nhân viên có biểu hiện các dấu hiệu và triệu chứng của xu hướng bạo lực đến chương trình hỗ trợ nhân viên với mục đích xác minh sự phù hợp cho nhiệm vụ.

10. Vắng mặt không có lý do hoặc đi muộn. Không đến làm việc và không đến làm việc đúng giờ, không quay lại làm việc sau thời gian nghỉ hoặc lịch hẹn; hoặc rời khỏi nơi phân công làm việc hoặc khuôn viên làm việc trong thời gian làm việc theo lịch trình của nhân viên trong ngày đó trừ khi nhận được sự cho phép trước từ người quản lý; Ngủ trong thời gian làm việc, lãng phí thời gian, hoặc đi la cà.

11. Không bảo vệ các lợi ích kinh doanh của tổ chức. Các ví dụ về hành vi không được chấp nhận trong danh mục này bao gồm việc không bảo vệ hoặc hành động một cách cố ý hoặc bừa bãi bất chấp lợi ích của người sử dụng lao động, không bảo vệ (tiết lộ hoặc lạm dụng thông tin về) tính bảo mật của dự án, tài liệu hoặc thông tin khác liên quan đến hoạt động kinh doanh của công ty. Điều này cũng có thể bao gồm làm sai lệch hoặc xuyên tạc dữ liệu và thông tin quan trọng liên quan đến hoạt động kinh doanh của người sử dụng lao động, chẳng hạn như tạo hoặc gây ra các mục sai trong sổ sách hoặc hồ sơ của tổ chức, bằng lời nói hoặc bằng cách viết sai dữ liệu trong báo cáo, đơn xin việc, bảng chấm công, các quyền lợi, hồ sơ kế toán về thời gian, hồ sơ công tác và các hồ sơ công việc và biên lai khác.

12. Vi phạm Thỏa thuận không tiết lộ thông tin, Cung cấp thông tin bí mật hoặc độc quyền cho đối thủ cạnh tranh hoặc các tổ chức khác hoặc cho các nhân viên không được ủy quyền; làm việc cho một doanh

nghiệp cạnh tranh trong khi đang làm việc cho người sử dụng lao động; vi phạm việc bảo mật thông tin nhân sự.

13. Chào mời và phát tán các ấn phẩm. Ví dụ về các hành vi không được chấp nhận trong danh mục này bao gồm mời chào, thu thập hoặc mua bán vì bất kỳ mục đích nào trong thời gian làm việc và tại nơi làm việc, trừ khi được quản lý ủy quyền cụ thể. Các cá nhân không được tổ chức tuyển dụng không được phép chào mời, thu thập, bán hoặc phân phối tài liệu, sách nhỏ hoặc bất kỳ tài liệu nào khác vì bất kỳ mục đích nào trong khuôn viên của người sử dụng lao động, trừ khi được mời cụ thể để làm các việc này.

14. Hành vi thái quá. Bất kỳ hành vi nào, cho dù bằng lời nói, thể chất hoặc cả hai, mà vô đạo đức, không đứng đắn hoặc quá phá vỡ môi trường làm việc mà không thuộc một môi trường chuyên nghiệp.

15. Phạm tội. Bất kỳ hành động, hoặc hành động thất bại, được coi là tội phạm về bản chất.

MẪU THÔNG BÁO VI PHẠM KỶ LUẬT

Ngày: 01/06/2011

Tên nhân viên: Employee Smith

Hình thức kỷ luật: Thư cảnh Cáo

Sự vụ: vắng mặt và đi muộn

Giải thích (ghi rõ hành vi cụ thể được quan sát và các ngày xảy ra các hành vi này):

Trong ba tháng qua, anh/chị đã vắng mặt vào những ngày sau:

Ngày 02/03, 18/03, 04/04, 21/04, 09/05 và 27/05.

Ngoài ra, anh/chị đến muộn vào các ngày sau:

Ngày 07/03, 23/03, 30/03, 08/04, 18/04, 28/04, 02/05, 13/05 và 23/05.

Tác động:

Điều quan trọng của vị trí đại diện dịch vụ khách hàng là anh/chị phải có mặt tại nơi làm việc và đến đúng giờ để khách hàng có thể liên lạc qua điện thoại và gặp trực tiếp. Sự vắng mặt và chậm trễ của anh/chị đã làm tăng khối lượng công việc cho đồng nghiệp và đã ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ mà Phòng cung cấp.

Biện pháp khắc phục:

Anh/chị được yêu cầu đến làm việc trong ca làm việc thường xuyên theo lịch trình. Nếu anh/chị biết trước rằng anh/chị cần thời gian nghỉ, anh/chị phải thông báo cho tôi để có thể sắp xếp hỗ trợ. Anh/chị được yêu cầu đến nơi làm việc đúng giờ và nếu có sự chậm trễ không lường trước, anh/chị phải gọi và báo cho tôi để sắp xếp hỗ trợ.

Công ty có sẵn Chương trình hỗ trợ nhân viên để hỗ trợ các vấn đề cá nhân, bao gồm các vấn đề cân bằng cuộc sống và công việc. Anh/chị có thể tận dụng chương trình này bất cứ lúc nào. Mọi liên lạc với Chương trình hỗ trợ nhân viên đều được bảo mật.

Các kỳ vọng:

Trừ khi có sự cải thiện rõ rệt về sự hiện diện của anh/chị trong ba mươi ngày tới, hình thức kỷ luật tiếp theo sẽ được thực hiện, có thể lên đến và bao gồm cả việc chấm dứt hợp đồng lao động.

Chữ ký:

Giám đốc Manager Jones ngày 01/06/2011

Nhân viên Employee Smith ngày 01/06/2011

QUẢN LÝ XUNG ĐỘT THÔNG QUA GIAO TIẾP MỞ

Sử dụng các kỹ năng đối thoại và lắng nghe để tạo môi trường cho giao tiếp mở.

Tách bản thân cá nhân khỏi vấn đề.

Xác định xem nếu các bên :

• Sẵn sàng nói và lắng nghe.

• Có thể ngưng phán xét đủ lâu để nghe nhận định và nhận biết cảm xúc của nhau.

• Có thể suy nghĩ dưới góc độ "Tôi" chứ không phải là "Anh/chị/bạn".

• Muốn giải quyết hơn là đổ lỗi.

Tập trung vào lợi ích không phải vị thế.

Xác định những gì :

• Nhận định về sự mất mát hoặc đe dọa mất mát đã khiến mỗi bên nhận thức được một vấn đề.

• Mỗi bên nghĩ gì về vấn đề này.

• Mỗi bên nghĩ gì về bên kia.

• Giả định và sự khác biệt về văn hóa có liên quan đến hành vi của mỗi bên.

• Bản chất của sự khác biệt - sự thật, mục tiêu, phương pháp, giá trị.

Đưa ra các lựa chọn.

Xác định:

• Cách mỗi bên tiếp cận tình huống - cộng tác, chia sẻ, né tránh, cạnh tranh hoặc hỗ trợ.

• Những gì mỗi bên cảm thấy là một kết quả chấp nhận được. Nên có nhiều hơn hai lựa chọn thay thế.

• Những gì cả hai bên có thể đồng ý.

• Điều gì sẽ ngăn cản việc hình thành hướng giải quyết.

• Liệu có các vấn đề tiếp theo cần được quan tâm sau này và có cần thiết lập một ngày để theo dõi không.

Nhấn mạnh việc sử dụng tiêu chí khách quan.

Tùy thuộc vào vấn đề, xác định các tiêu chuẩn công bằng, chẳng hạn như:

• Tiền lệ;

• Tiêu chuẩn chuyên môn;

• Tiêu chuẩn ngành;

• Tiêu chuẩn đạo đức/chuẩn mực đạo đức;

• Hiệu quả và chi phí;

• Đối xử bình đẳng.

CÁC DẤU HIỆU CỦA MỘT NHÂN VIÊN CÓ VẤN ĐỀ

Các dấu hiệu thay đổi về thể chất

Mệt mỏi, đờ đẫn hay thay đổi, cử động mắt giật Ít quan tâm đến ngoại hình Đổ mồ hôi khăn Thở hổn hển khăn Chảy nước mũi liên tục	

Thay đổi về Hiệu quả làm việc và Hành vi

Khó tập trung trong công việc Vắng mặt thường xuyên tại nơi làm việc Nghỉ ốm quá nhiều Không thể biện minh cho việc vắng mặt Nghỉ giải lao thường xuyên (ăn, phê, hút thuốc, v.v.) Đi làm rất trễ Vắng mặt theo mô tuýp Thứ Hai/Thứ Sáu Hay ốm đau khi thực hiện công việc Khó khăn trong việc đưa ra quyết định Giảm hiệu quả khi làm việc Có xu hướng mắc lỗi Thường suy sụp tinh thần Dễ bị phân tâm Có xu hướng trì hoãn Tiêu phí thời gian và vật liệu. Không có khả năng duy trì nhu cầu công việc. Gặp khó khăn với các nhiệm vụ phức tạp. Khó ghi nhớ các hướng dẫn. Thay đổi cách thức làm việc Có sự giảm sút lớn về năng suất Không thấy cải thiện về chất lượng công việc.	

Chỉnh dáng bất thường	Giao tiếp
Phản ứng thái quá	Phản ứng với những lời chỉ trích (thực tế hoặc tưởng tượng).
Thay đổi tâm trạng	Thay đổi tâm trạng.
Có hành vi bạo lực thể xác	Có hành vi bạo lực thể xác.
Đối phó lại bằng những hành động thái quá	Đối phó lại bằng những hành động thái quá.
Lảng tránh đồng nghiệp/ người khác.	Lảng tránh đồng nghiệp/ người khác.

DANH SÁCH KIỂM TRA AN TOÀN

An toàn là trách nhiệm của mọi người và cần được chú trọng trên mọi khía cạnh của việc lập kế hoạch và thực hiện tất cả các hoạt động. Chúng tôi quan tâm đến sự an toàn của nhân viên và chúng tôi muốn bảo vệ bạn trước chấn thương và bệnh tật của ngành công nghiệp. Do đó, điều quan trọng là tất cả các thương tích (dù nhẹ đến mức nào), cũng như bất kỳ nguy về cơ an toàn tiềm ẩn nào, phải được báo cáo cho người quản lý của bạn ngay lập tức.

Sau đây là các quy tắc an toàn chung.

- Tránh làm quá tải ổ cắm điện với quá nhiều thiết bị hoặc máy móc.
- Sử dụng cẩn trọng các vật dễ cháy - như dung dịch tẩy rửa.
- Bước đi - không chạy.
- Bước trên cầu thang từng bậc một.
- Báo cáo cho người quản lý của bạn nếu bạn hoặc đồng nghiệp bị ốm hoặc bị thương.
- Yêu cầu hỗ trợ khi nâng vật nặng hoặc di chuyển đồ đạc nặng.
- Chỉ hút thuốc trong khu vực hút thuốc được chỉ định.
- Khóa cửa tủ, hồ sơ và ngăn kéo khi không sử dụng.
- Ngồi vững và vuông góc trên ghế cuộn hoặc nghiêng.
- Tránh đùa giỡn hoặc chơi khăm.
- Giữ cho khu vực làm việc của bạn sạch sẽ và ngăn nắp, và các lối đi thông thoáng.
- Chồng vật liệu trong chiều cao an toàn.

Hãy chú ý quan sát sự an toàn của các đồng nghiệp.

DANH MỤC CẦN KIỂM TRA TRƯỚC KHI CHẤM DỨT HỢP ĐỒNG LAO ĐỘNG

Trước khi bạn ra quyết định đối với một nhân viên, đặc biệt là chấm dứt hợp đồng lao động, hãy tự hỏi mình những điều sau:

- Tôi có thoải mái với sự thật này không?

- Tôi có thoải mái với những bằng chứng ủng hộ sự thật này không?
- Tôi đã truyền đạt các mong muốn về hiệu quả làm việc và kỳ vọng hành vi cho nhân viên chưa?
- Tôi đã thảo luận vấn đề với nhân viên chưa?
- Tôi đã tuân theo các chính sách của công ty (tức là, có các hình thức kỷ luật tăng dần và/hoặc đã thực hiện việc cải thiện hiệu quả làm việc) chưa?
- Tôi đã ghi chép rõ ràng vấn đề chưa?
- Tôi đã xem xét thâm niên và lịch sử việc làm của nhân viên chưa? Liệu việc chấm dứt hợp đồng lao động có ngăn cản việc nhân viên được hưởng các quyền lợi trong tương lai gần hay không?
- Tôi có đối xử với nhân viên như những người khác trong tình huống tương tự không?
- Tôi có khả năng vi phạm chính sách công, luật tiểu bang hoặc luật liên bang không?
- Tôi đã tìm kiếm các lựa chọn thay thế (ví dụ: thuyên chuyển, đào tạo) chưa?

- Tôi có thể bảo vệ quyết định của mình không?
- Tôi đã thảo luận vấn đề với Phòng Nhân sự hoặc các bộ phận liên quan khác trong tổ chức chưa?
- Tôi có tôn trọng nhân viên không?

Không có nhân viên nào đáng bị chấm dứt hợp đồng sớm

Hãy chắc chắn rằng bạn đã thu thập và xem xét tất cả

các thông tin và sự kiện có liên quan trước khi hành động.

MẪU CÂU HỎI PHỎNG VẤN NGHỈ VIỆC

Sau đây là những câu hỏi phỏng vấn nghỉ việc mà bạn có thể tích hợp vào quy trình của mình:

Lý do chính khiến bạn nghỉ việc là gì?

Nếu bạn nghỉ việc để tham gia một tổ chức khác:

- Tại sao bạn bắt đầu tìm kiếm một công việc khác?
- Có điều gì cụ thể khiến bạn quyết định nghỉ việc?
- Bạn đã xem xét một vị trí khác trong tổ chức này chưa?

Điều gì khiến bạn hài lòng nhất về công việc của bạn?

Điều gì khiến bạn ít hài lòng nhất về công việc của bạn?

Bạn sẽ thay đổi gì về công việc của bạn?

Nhiệm vụ công việc của bạn có như bạn kỳ vọng không?

Bạn đã được đào tạo đầy đủ để thực hiện công việc của mình một cách hiệu quả chưa?

Bạn có nhận được hỗ trợ đầy đủ để thực hiện công việc của mình không?

Bạn đã nhận được phản hồi đầy đủ về hiệu suất của bạn chưa?

Bạn có thường xuyên nhận được phản hồi không?

- Phản hồi đang diễn ra?
- Chỉ phản hồi hàng năm?

Bạn có hài lòng với quy trình xét duyệt khen thưởng của tổ chức này không?

Tổ chức này có giúp bạn hoàn thành mục tiêu nghề nghiệp không?

Bạn sẽ cải thiện điều gì để làm cho nơi làm việc của chúng ta tốt hơn?

Bạn có hài lòng với tiền lương, phúc lợi và các ưu đãi khác không?

Nhìn chung, bạn sẽ mô tả quản lý như thế nào?

- Quản lý toàn tổ chức?
- Quản lý trực tiếp của bạn?

Phản hồi nào bạn có thể cung cấp về quản lý, cả quản lý cấp cao và quản lý trực tiếp của bạn?

Dựa trên kinh nghiệm của bạn với chúng tôi, bạn nghĩ cần gì để thành công tại tổ chức này?

Có bất kỳ chính sách hoặc thủ tục nào (hoặc bất kỳ trở ngại nào khác) làm cho công việc của bạn khó khăn hơn không?

Bạn có muốn xem xét làm việc lại cho tổ chức này trong tương lai không?

- Nếu vậy, trong hoàn cảnh nào và ở vị trí nào?

Bạn có đề nghị việc làm cho tổ chức này cho gia đình và bạn bè của bạn không?

Bạn thích gì nhất về tổ chức này?

Bạn không thích gì nhất về tổ chức này?

Nếu bạn nghỉ việc để tham gia một tổ chức khác, tổ chức mới của bạn cung cấp những gì mà tổ chức này không có?

Bạn có ý kiến nào khác không?

Chú thích

Chương 1

1. Lipkin, Nicole, Y in the Workplace: Managing the “Me First” Generation (tạm dịch: Thế hệ Y tại nơi làm việc: Quản lý thế hệ của “cái tôi”), Franklin Lakes, N.J 2009, trang 18.
2. Armstrong, Sharon, và Barbara Mitchell, The Essential HR Handbook (tạm dịch: Cẩm nang thiết yếu về quản trị nhân sự), Franklin Lakes, N.J.: Career Press, 2008, trang 163–8.
3. Meister, Jeanne C., và Katie Willyerd, “Mentoring Millennials” (Hướng dẫn thế hệ Y), Harvard Business Review, 5/2010, trang 69.
4. Tulgan, Bruce, Not Everyone Gets a Trophy: How to Manage Generation Y (tạm dịch: Không phải ai cũng giành được cúp: Cách quản lý thế hệ Y), San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, a Wiley imprint, 2009, trang 39.
5. Schell, Michael S., và Charlene M. Solomon, Managing Across Cultures: The Seven Keys to Doing Business with a Global Mindset (tạm dịch: Quản lý xuyên quốc gia: 7 yếu tố chính để kinh doanh với tư duy toàn cầu), New York: McGraw Hill, 2009, trang 7.
6. Covey, Stephen R. The 7 Habits of Highly Effective People (tạm dịch: 7 thói quen thành đạt), New York: Free Press, a Simon and Schuster imprint, 1989, trang 236–60.
7. Tyler, Kathryn, “Global Ease” (Làm việc linh hoạt trên toàn cầu), HR Magazine, 5/2011.

Chương 2

1. Collins, Good to Great (tạm dịch: Từ tốt đến vĩ đại), New York: HarperCollins, 2001, trang 41.

2. Day, David V. “Developing Leadership Talent” (Phát triển tài năng lãnh đạo), trong tuyển tập Hướng dẫn thực hành hiệu quả, Alexandria, Va.: SHRM Foundation, 2007, trang 16.
3. John Berry, PriceWaterhouseCoopers website, www.pwc.com.
4. Mulcahy, Anne, “How I Did It: Xerox’s Former CEO on Why Succession Shouldn’t Be a Horse Race” (tạm dịch: Tôi đã thành công như thế nào: Câu chuyện của cựu CEO Xerox về lý do không nên hấp tấp để thành công), Harvard Business Review, October 2010, trang 124, http://bit.ly/2n6xaBs.

Chương 3

1. Muhl, Charles J., “The Employment-at-Will Doctrine – Tree Major Exceptions” (tạm dịch: Chủ nghĩa tuyển dụng tùy ý: Ba ngoại lệ lớn), U.S. Bureau of Labor & Statistics website, http://bit.ly/2mDlItU, trang 1.

Chương 4

1. Buckingham, Marcus, và Curt Coffman, First, Break All the Rules: What the World’s Greatest Managers Do Differently (tạm dịch: Trước hết, hãy phá vỡ mọi quy tắc: Điều khác biệt của những quản lý vĩ đại trên thế giới), New York: Simon and Shuster, 1999, trang 105.

Chương 5

1. Phỏng theo website của Cornell University Cooperative Extension Diversity, www.staff.cce.cornell.edu.
2. Phỏng theo Gupta, Kavita, A Practical Guide to Needs Assessment (tạm dịch: Hướng dẫn đánh giá nhu cầu người lao động), San Francisco, Calif.: Pfeiffer, a John Wiley & Sons, Inc. imprint, 1999.

Chương 6

1. Mornell, Pierre, Hiring Smart: How to Predict Winners &

Losers in the Incredibly Expensive People Reading Game (tạm dịch: Tuyển dụng thông minh: Cách dự đoán người thắng và kẻ thua trong trò chơi đọc vị con người) Berkeley, Calif.: Ten Speed Press, 1997, trang 4.

2. Freiberg, Kevin, and Jackie Freiberg, Nuts: Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success (tạm dịch: Say mê: Công thức điên rồ tạo nên thành công cá nhân và doanh nghiệp của hãng hàng không Southwest Airlines), New York: Broadway Book, 1997, trang 66.
3. Share, Jacob, "150 Funniest Resume Mistakes, Bloopers and Blunders Ever" (150 sai lầm, tình huống khó xử, lỗi ngớ ngẩn trong hồ sơ xin việc), JobMob, Laugh Out Loud Funny, 25/11/2007, http://bit.ly/2mXtBNs. Ngày đọc: 26/7/2011.

Chương 7

1. Welsh, Jack, Jack: Straight From the Gut (tạm dịch: Jack: Thẳng như ruột ngựa), New York: Business Plus, a Grand Central Publishing imprint, 2001, trang 383.
2. Tompson, Debra, và Bill Greif, No More Rotten Eggs: A Dozen Steps to Grade-AA Talent Management (tạm dịch: Không còn những quả trứng thối: Các hướng dẫn cho việc quản lý nhân tài), New York: McGraw Hill, 2010, trang 121.
3. Grensing-Pophal, Liz. "How You Treat Internal Applicants Can Affect Morale" (Việc đối xử với nhân viên nội bộ có thể ảnh hưởng đến tinh thần như thế nào), HR Magazine, 1/12/2006, trang 74.

Chương 8

1. Collins, Jim. Good to Great (tạm dịch: Từ tốt đến vĩ đại), New York: HarperCollins, 2001, trang 54.
2. Phỏng vấn riêng với Lance Richards.
3. Phỏng vấn riêng với Mary Walter Arthur.
4. Madia, Sherrie A., and Paul Borgese. The Social Media Guide: Everything You Need to Know to Grow Your Business Exponentially With Social Media (tạm dịch: Bí quyết sống sót trên mạng xã hội: Tất cả những điều bạn cần biết để xây dựng doanh nghiệp với mạng xã hội), Buffalo, N.Y.: Full

Court Press, an FCPressLLC imprint, 2010, trang 207.

Chương 9

1. Mornell, Pierre, Hiring Smart: How to Predict Winners & Losers in the Incredibly Expensive People Reading Game (tạm dịch: Tuyển dụng thông minh: Cách dự đoán người thắng và kẻ thua trong trò chơi đọc vị con người đắt đỏ), Berkeley, Calif.: Ten Speed Press, 1997, trang 228.
2. Haneberg, Lisa, "High Impact Middle Management" (Quản lý cấp trung có sức ảnh hưởng lớn), ERE website, July 10, 2009, www.ere.com. Ngày đọc: 30/7/2011.
3. Sims, Doris. The 30-Minute Guide to Talent and Succession Management: A Quick Reference Guide for Business Leaders (tạm dịch: Quản lý nhân tài và người kế nhiệm trong 30 phút: Tham khảo nhanh cho các lãnh đạo doanh nghiệp). Bloomington, Ind.: AuthorHouse, 2009, trang 21.
4. 42 U.S.C. đoạn 2003-2(e).
5. Ibid.
6. Ibid.

Chương 10

1. Số liệu được lấy từ bài thuyết trình của Paul và Fox tại Hội nghị cao cấp thường niên về luật lao động và việc làm lần thứ 7, Las Vegas, Nevada, từ ngày 30/3 – 1/4/2011.
2. Fatemi, Falcon. "The True Cost of a Bad Hire – It's More Than You Think" (Cái giá của việc tuyển dụng kém – Cao hơn bạn nghĩ", Forbes, 28/9/2016.

Chương 11

1. Mornell, Pierre, Hiring Smart: How to Predict Winners & Losers in the Incredibly Expensive People Reading Game (tạm dịch: Tuyển dụng thông minh: Cách dự đoán người thắng và kẻ thua trong trò chơi đọc vị con người đắt đỏ), Berkeley, Calif.: Ten Speed Press, 1997, trang 120.

Chương 12

1. Finnegan, Frank, "The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century" (Cuộc đua tìm kiếm nhân tài: Gắn kết và giữ chân người lao động trong thế kỷ 21), Tạp chí The Journal of the Human Resources Planning Society, Volume 27, Issue 3, 2004, trang 22.
2. Lee, David, "For Onboarding Success, Remember Tis Mantra" (Để hòa nhập thành công, hãy ghi nhớ lý thuyết này), HumanNature@Work website, 20/11/2009, http://bit.ly/2nzPrER. Ngày đọc 27/7/2011.

Chương 13

1. Bernard Girard, The Google Way (tạm dịch: Phương thức Google), trang 63.
2. "Cost of Turnover Tool Kit" (Chi phí bộ công cụ thay thế nhân viên), SHRM website (www.shrm.org).
3. Bài thuyết trình "Tăng tỷ lệ gắn kết của nhân viên" tại Hội nghị quản lý nhân sự & Cuộc thi tài năng quản lý nhân sự năm 2011, San Diego, California, 12/4/2011.
4. Ibid.
5. Ibid.
6. Buckingham, Marcus, và Curt Coffman, First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently (tạm dịch: Trước hết, hãy phá vỡ mọi quy tắc: Điều khác biệt của những quản lý vĩ đại trên thế giới), New York: Simon and Shuster, 1999, trang 28.
7. Finnegan, Richard P. Rethinking Retention in Good Times and Bad (tạm dịch: Thay đổi tư duy về giữ chân nhân tài trong sự biến động), Boston, Mass.: Davies-Black, 2009.

Chương 14

1. Kruse, Kevin E. Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (tạm dịch: Sự gắn kết của nhân viên 2.0: Cách thúc đẩy hiệu suất nhóm) Richboro, Penna.: Te Kruse Group, 2012, trang 5.

2. Morgan, Lloyd, "Driving Performance and Retention Trough Employee Engagement 2010" (Điều chỉnh hiệu suất và giữ chân nhân tài thông qua sự gắn kết của nhân viên), Corporate Leadership Council website, www.clc.executiveboard.com.
3. Hastings, SPHR, Rebecca, "Full Engagement Around the World" (Sự gắn kết nhân viên trên thế giới), SHRM website, 3/1/2011, www.shrm.org.
4. "Creating a New deal for Middle Management" (Cách làm mới về nhân sự cho các quản lý cấp trung), Boston Consulting Group website, tháng 7/2010, www.bcg.com.
5. Georgia Sherrill, "Long View of Employee Engagement" (Tầm nhìn xa về sự gắn kết nhân viên), Hội nghị SHRM 2010, San Diego, California, 29/6/2010.

Chương 15

1. Couch, Robbie. "This Memo Joe Biden Sent His Staffers on Work Life Balance Is a Must-Read" (Bản ghi chú đáng đọc của Joe Biden về sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc), Upworthy website, http://u.pw/2n6q5AR.
2. Shipman, Claire, and Katty Kay, Womenomics (tạm dịch: Kinh doanh kiểu phụ nữ), HarperCollins, 2009, trang 36.
3. "Trends in Workplace Flexibility" (Xu hướng việc làm linh hoạt), báo cáo của WorldatWork, http://bit.ly/2mANCWr.
4. Học viện gia đình và việc làm, 2011 Guide to Boldd New Ideas for Making Work Work, (tạm dịch: Những ý tưởng mới táo bạo giúp công việc hiệu quả năm 2011), 2011, trang 49.
5. Shipman, Claire, and Katty Kay, Womenomics (tạm dịch: Kinh doanh kiểu phụ nữ), HarperCollins, 2009, trang 38.
6. Học viện gia đình và việc làm, 2011 Guide to Boldd New Ideas for Making Work Work, (tạm dịch: Những ý tưởng mới táo bạo giúp công việc hiệu quả năm 2011), 2011, trang 71.
7. Cornelia Gamlem, "Impact of Economy on Older Workers" (Tác động của nền kinh tế đến người lao động lớn tuổi), hội nghị của Ủy ban cơ hội việc làm bình đẳng Hoa Kỳ, 17/11/2010.
8. Học viện gia đình và việc làm, 2011 Guide to Boldd New Ideas for Making Work Work, (tạm dịch: Những ý tưởng mới

táo bạo giúp công việc hiệu quả năm 2011), 2011, trang 74.

9. Schulte, Brigid, "At Some Start-Ups, Fridays Are So Casual That it's Not Even a Workday" (Tại một số doanh nghiệp khởi nghiệp, thứ Sáu là ngày nghỉ), Washington Post, 6/2/2015, http://wapo.st/1AFQF4R.
10. "Latest Telecommuting Statistics" (Phân tích xu hướng mới nhất về làm việc từ xa), http://bit.ly/1I3jNaZ.
11. Morgan, Jacob. "Five Things You Need to Know About Telecommuting," (5 điều bạn cần biết về làm việc từ xa), Forbes, 4/5/2016, http://bit.ly/2mR4Cts.
12. Fallon, Nicole. "4 Issues Your Company's Telecommuting Policy Should Address" (4 vấn đề về chính sách làm việc từ xa mà công ty bạn cần nhận diện), Business News Daily, http://bit.ly/1Aj02VE.

Chương 16

1. Nelson, Bob. 1001 Ways to Reward Employees (tạm dịch: 1001 cách khen thưởng nhân viên), New York: Workman Publishing Company, 2005, Lời nói đầu.
2. Shepherd, Leah, "Getting Personal" (Khen thưởng cá nhân), Workforce, tháng 5/2010, trang 24.
3. Lallande, Ann, "Recognize Your Investments" (Nhận diện đối tượng đầu tư), HR Magazine, tháng 4/2008, trang 54.

Chương 17

1. Franklin D. Roosevelt, Public Papers and Addresses, Vol. V New York: Random House, 1936, http://bit.ly/2nvXZj8, trang 624–25.

Chương 18

1. "Salary Budgets Increase Stalled at 3 Percent for Third Year in a Row" (Tăng trưởng quỹ lương dừng ở 3% trong 3 năm liên tiếp), báo cáo của WorldatWork, 2/8/2016, http://bit.ly/2nhPacv.
2. Lawler III, Edward E, Strategic Pay (tạm dịch: Trả lương có

chiến lược), San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 1990, trang 154.

3. Greene, Robert J., "Effectively Managing Base Pay: Strategies and Programs for Success" (Quản lý hiệu quả thông qua chi trả lương: Chiến lược và chương trình thành công), Alexandria, Va.: SHRM On-Line, 2010, http://bit.ly/2mAOTNb.
4. Green, Jeff, and Rick Clough. "GE Considers Scrapping Annual Raise" (GE cân nhắc loại bỏ tăng lương hàng năm), http://bloom.bg/1tceobJ.
5. Miller, Stephen, "Bonus Binge: Variable Pay Outpaces Salary" (Tiền thưởng: Lương ngoài luồng), http://bit.ly/2maXSJP.
6. Henderson, Richard I, Compensation Management (tạm dịch: Quản lý lương thưởng) Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1994, trang 58.
7. Allender, Terese, Rebecca Elkins, and Elizabeth Larson, "Sales Compensation Planning for HR Professionals" (Hoạch định lương thưởng cho nhân viên kinh doanh dành cho chuyên gia nhân sự), Alexandria, Va.: SHRM On-Line, 2007, http://bit.ly/2mAGn0G.
8. Grossman, Robert J., "Are You Clear?" (Bạn đã rõ chưa?), Alexandria, Va.: SHRM On-Line, 1/10/2005, http://bit.ly/2mXuXI3. Ngày đọc: 9/5/2011.

Chương 20

1. "Employee Retirement Income Security Act" (Luật bảo đảm tiền lương hưu cho người lao động), Wikipedia website, http://bit.ly/2maJEZu.
2. Grossman, Robert J., "Are You Clear?" (Bạn đã rõ chưa?), Alexandria, Va.: SHRM On-Line, 1/10/2005, http://bit.ly/2mXuXI3. Ngày đọc: 9/5/2011.

Chương 21

1. Cadbury, Deborah, The Chocolate Wars (tạm dịch: Cuộc chiến Sô-cô-la), New York: Public Affairs Books, 2010, trang 164.

2. Báo cáo này nằm trong phụ lục của nghiên cứu thường niên lần thứ 8 của Met Life về Xu hướng phúc lợi lao động năm 2010. Có thể tham khảo thêm tại http://bit.ly/2mXAjmF.
3. Drew, Robb, "Benefits Choices: Educating the Consumer" (Các lựa chọn phúc lợi: Kiến thức dành cho người tiêu dùng), HR Magazine, tháng 3/2011, trang 29.
4. Roberts, Bill, "Open Enrollment Tools Evolve" (Công cụ đăng ký tiến hóa), HR Magazine, July 2011, trang 52.

Chương 22

1. Tài liệu được diễn giải từ A Practical Guide to Needs Assessment (tạm dịch: Hướng dẫn đánh giá nhu cầu lao động).

Chương 23

1. LeadershipQuotes.com.
2. Plumb, Tierney, "'Corp-U' Turn: Boardroom to Lecture Hall" (Hợp tác với các trường đại học: từ phòng họp đến giảng đường), Washington Business Journal, 9/7/2011, trang 18.
3. Ibid., trang 19.
4. Ibid.
5. Ibid.
6. Được diễn giải từ Shea, Gordon. *The Mentoring Organization* (tạm dịch: *Tổ chức hướng dẫn*), Menlo Park, Calif.: Crisp Publications, Inc., 2003.
7. Jefferson, Andrew, Roy Pollock, and Calhoun Wick, *Getting Your Money's Worth From Training & Development: A Guide to Breakthrough Learning for Managers (tạm dịch: Đầu tư cho đào tạo và phát triển một cách hiệu quả: Hướng dẫn cách học bứt phá cho quản lý*), San Francisco, Calif.: Pfeiffer, a Wiley imprint, 2009, trang 6.

Chương 24

1. Argyris, Chris, "Teaching Smart People How to Learn" (Dạy

người thông minh cách học), Harvard Business Review, Volume 69, 1991, trang 99–109.

Chương 25

1. Zander, Rosamund Stone, và Benjamin Zander, The Art of Possiblity (tạm dịch: Nghệ thuật của sự khả thi), New York: Penguin Group, 2000, trang 26.
2. Mirza, Beth. "'Creative Endeavors': An Interview With Lori McAdams, Vice President of Human Resources, Pixar Animation Studios" (Nỗ lực sáng tạo: Trò chuyện cùng Lori McAdams, Phó Chủ tịch nhân sự, Hãng phim hoạt hình Pixar), HR Magazine (tháng 4/2011), trang 34.
3. Buckingham, Marcus, và Ashley Goodall, "Reinventing Performance Management" (Tái lập phương thức quản lý hiệu suất), Harvard Business Review, April 2015, http://bit.ly/18AceYm, trang 4.
4. Bianco-Mathis, "The Reinvented Performance Appraisal" (Đánh giá hiệu suất tái tạo).
5. Cunningham, Lillian. "In Big Move, Accenture Will Get Rid of Annual Performance Reviews and Rankings" (Trong một bước tiến lớn, Accenture sẽ loại bỏ các đánh giá và xếp hạng hiệu suất hàng năm), Washington Post, July 21, 215, http://wapo.st/2mXznyz.
6. Buckingham, Marcus, và Ashley Goodall, "Reinventing Performance Management" (Tái lập phương thức quản lý hiệu suất), Harvard Business Review, April 2015, http://bit.ly/18AceYm, trang 9–10.
7. Ibid., trang 7–8.
8. Walker, James W., Human Resources Strategy (tạm dịch: Chiến lược nhân sự), New York: McGraw Hill, 1992, trang 274.
9. Pulakos, Elaine D., Performance Management (tạm dịch: Quản lý hiệu suất), Alexandria, Va.: Te SHRM Foundation, 2004, trang 7.
10. McGregor, Jena. "This Big Change Was Supposed to Make Performance Reviews Better. Could it Be Making Them Worse?" (Sự thay đổi lớn này được cho là sẽ nâng cao đánh giá hiệu suất. Liệu nó có làm chúng kém đi không?),

Washington Post, 6/6/2007, http://wapo.st/2mR486C.

11. "Getting the Most out of Performance Appraisal Systems" (Tối đa hóa hệ thống đánh giá hiệu suất), SuccessFactors website, http://bit.ly/2mXz9r0.
12. Green, Jeff, và Rick Clough. "GE Considers Scrapping Annual Raise" (GE cân nhắc loại bỏ tăng lương hàng năm), http://bloom.bg/1tceobJ.
13. Cunningham, Lillian, và Jena McGregor, "Why Big Business Is Falling out of Love With Annual Performance Reviews" (Tại sao các doanh nghệp lớn yêu thích đánh giá hiệu suất hành năm), Washington Post, 17/8/2015, http://wapo.st/2mDxZOK.
14. Deblieux, Mike, "The Deblieux Report: Performance as a Systems Issue" (Báo cáo Deblieux: Hiệu suất là vấn đề hệ thống), November 2010, www.deblieux.com.
15. Tyler, Kathryn, "The Tethered Generation" (Thế hệ lệ thuộc), HR Magazine, tháng 5/2007.

Chương 26

1. Gregerman, Alan S., Surrounded by Geniuses (tạm dịch: Vây quanh bởi thiên tài), Naperville, Ill.: Sourcebooks, Inc., 2007, trang 82.
2. Ibid., trang 80.
3. Booher, Dianna, Communicate with Confidence (tạm dịch: Giao tiếp tự tin), New York: McGraw Hill, 1994, trang 42.
4. Ibid., trang 18.
5. Ibid., trang 41.
6. Ibid., trang 25.
7. Buckingham, Marcus, và Ashley Goodall, "Reinventing Performance Management" (Tái lập phương thức quản lý hiệu suất), Harvard Business Review, April 2015, http://bit.ly/18AceYm, trang 11.
8. Bianco-Mathis, "The Reinvented Performance Appraisal" (Đánh giá hiệu suất tái tạo).

Chương 27

1. Zander, Rosamund Stone, và Benjamin Zander, The Art of Possiblity (tạm dịch: Nghệ thuật của sự khả thi), New York: Penguin Group, 2000, trang 79.
2. Theo The Autobiography of Mother Jones (tạm dịch: Tiểu sử Mother Jones) (1925). Mother Jones là một tổ chức dành cho Hiệp hội công nhân mỏ, 1900–1920.
3. "Reorganized Labor" (Lao động tái lập), SHRM website, http://bit.ly/2nA3nPd.

Chương 28

1. Albright, Madeleine, Read my Pins (tạm dịch: Thông điệp từ những chiếc kẹp tóc), New York: Melcher Media, 2009, trang 65.
2. Patterson, Kerry, Joseph Grenny, Ron McMillian, và Al Switzler, Crucial Conversations (tạm dịch: Những cuộc hội thoại quan trọng), New York: McGraw Hill, 2002, trang 11.
3. Eisaguirre, Lynne, The Power of a Good Fight (tạm dịch: Sức mạnh của tranh luận), Indianapolis, Ind.: Alpha Books, 2002, trang 20.
4. Watkins, Michael, Subject Advisor, The Essentials of Negotiations (tạm dịch: Tầm quan trọng của đàm phán), Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2005, trang 65.
5. Thomas, Kenneth W., và Ralph H. Kilmann, "Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument" (Công cụ tranh luận của Thomas-Kilmann), Ralph H. Kilmann website, www.kilmann.com/conflict.html.
6. Fisher, Roger, và William Ury, Getting to Yes (tạm dịch: Để đạt đồng thuận), New York: Penguin Books, 1991, trang 15.
7. Watkins, Michael, Subject Advisor, The Essentials of Negotiations (tạm dịch: Tầm quan trọng của đàm phán), Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2005, trang 71.
8. Fisher, Roger, và William Ury, Getting to Yes (tạm dịch: Để đạt đồng thuận), New York: Penguin Books, 1991, trang 157.
9. Ursiny, Tim, The Coward's Guide to Conflict (tạm dịch: Lời khuyên về tranh luận từ kẻ hèn nhát), Naperville, Ill.: Sourcebooks, Inc., 2003, trang 136.

10. Ibid., trang 137.
11. Fisher, Roger, và William Ury, Getting to Yes (tạm dịch: Để đạt đồng thuận), New York: Penguin Books, 1991, trang 85.
12. Gamlem, Cornelia, và Barbara Mitchell, The Essential Workplace Conflict Handbook (tạm dịch: Sổ tay xử lý xung đột nơi công sở), Pompton Plains, NJ: Career Press, 2015, trang 134–5.
13. Watkins, Michael, Subject Advisor, The Essentials of Negotiations (tạm dịch: Tầm quan trọng của đàm phán), Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2005, trang 116.

Chương 29

1. Meyerson, Harold, "A Fire That Still Burns Bright" (Ngọn lửa vẫn cháy rực), Washington Post, 23/3/2011.
2. "Performance and Reporting: The DuPont Commitment" (Hiệu suất và báo cáo: Cam kết DuPont), Dupont website, http://bit.ly/2nA3Dh2.
3. "OSHA at 40", SHRM website, http://bit.ly/2mXEE9i
4. Bernstein, Larry, "Keeping Employees, Bottom Lines in Shape" (Ổn định nhân viên và lợi nhuận), Washington Post, 5/7/2011.
5. Cantor Fitzgerald website (www.cantor.com).

Chương 30

1. "Involuntary Termination of Employment in the United States" (Chấm dứt hợp đồng không tự nguyện tại Hoa Kỳ), SHRM website, 1/12/2008, http://bit.ly/2mDsD6l.
2. Hyman, Jon, "A Humane Approach to Layoffs" (Cách tiếp cận nhân văn trong tinh giản), Workforce, tháng 8/2016, trang 20.
3. Gamlem, Cornelia. "Tác động của nền kinh tế đến người lao động lớn tuổi", Hội nghị của Ủy ban cơ hội việc làm bình đẳng Hoa Kỳ, Washington, D.C., 17/11/2010.
4. Chevron Alumni Community website (alumni.chevron.com).

Kết luận

1. Petroff, Alanna, “Branson: Take as Much Vacation as You Want!” (Branson: Bạn muốn nghỉ bao lâu cũng được!), http://cnnmon.ie/1rnssdU.
2. Madell, Robin, “Neflix Provides Breakthrough for Working Parents in America” (Netflix cung cấp chế độ vượt trội cho gia đình người lao động tại Hoa Kỳ), http://bit.ly/1gZOqCi.
3. Medici, Andy, “U.S. Sen. Mark Warner: Here’s Why We Must Rethink Employment, Benefits in the Uber ‘Gig’ Economy” (U.S. Sen. Mark Warner: Đây là lý do vì sao chúng ta cần nghĩ lại về người lao động, phúc lợi trong nền kinh tế Uber), http://bit.ly/1Sx5I6y.
4. Portnoy, Jenna, “Saving Capitalism: A Restless Senator’s New Obsession” (Giải cứu chủ nghĩa tư bản: Nỗi ám ảnh mới của thượng nghị sĩ), Washington Post, 10/10/2016, http://wapo.st/2mR6fas.
5. Ibid.
6. Adam, Karla, “In Landmark Decision, British Court Rules Uber Drivers Should Get Minimum Wage” (Trong quyết định bước ngoặt, Tòa án Anh kiến nghị tài xế Uber nhận lương tối thiểu), Washington Post, 28/10/2016, http://wapo.st/2nvK9O3.

Phụ lục

1. Từ John Kador, 200 Best Questions to Ask on Your Interview (tạm dịch: 200 câu hỏi tốt nhất dành cho người phỏng vấn), McGraw Hill Companies, Inc., 2002.

Giới thiệu về các tác giả

BARBARA MITCHELL

Barbara Mitchell, Giám đốc Điều hành của The Mitchell Group, là một nhà tư vấn phát triển tổ chức và nhân sự. Barbara từng đảm nhiệm các vị trí lãnh đạo nguồn nhân lực cao cấp tại Marriott International và Human Genome Science và là đồng sáng lập The Millennium Group International, LLC năm 1998.

Cuốn sách của Barbara *The Essential Workplace Conflict Handbook* (tạm dịch: *Cẩm nang thiết yếu về mâu thuẫn nơi công sở*), đồng tác giả với Cornelia Gamlem được Career Press xuất bản vào tháng 9 năm 2015. *The Essential Human Resources Handbook* (tạm dịch: *Cẩm nang thiết yếu Nghề nhân sự*), đồng tác giả với Sharon Armstrong được Career Press xuất bản vào tháng 7 năm 2008. Bà cũng đóng góp cho cuốn *On Staffing – Advice and Perspective form HR Leaders* (tạm dịch: *Về vấn đề nhân sự - Tư vấn và Quan điểm từ các nhà lãnh đạo Nhân sự*) và *Thư xin việc cho những kẻ ngu ngơ* (tạm dịch: *Cover letter for Dummies*). Bà làm việc tại Hội đồng chuyên gia quản lý nguồn nhân lực về tư vấn và thuê ngoài của Hiệp hội quản lý nhân sự Hoa Kỳ vì những ghi nhận trình độ chuyên môn và sự phục vụ lâu dài của bà cho nghề nhân sự.

Barbara là cựu chủ tịch của Hiệp hội Quản lý Việc làm, một nhóm chuyên môn của Hiệp hội Quản lý Nguồn nhân lực Hoa Kỳ (SHRM). Bà cũng là cựu chủ tịch của Hiệp hội Quan hệ Nhân sự và Công nghiệp (PIRA) của Los Angeles, phân hội SHRM của Leesburg/Greater Loa (VA) và WTPF - Diễn đàn dành cho các Chuyên gia Nhân sự.

Barbara tốt nghiệp Đại học North Park (Chicago, Illinois) và đã tham gia các chương trình sau đại học tại UCLA và Đại học Denver. Bà là một diễn giả thường xuyên về các chủ đề liên quan đến tuyển dụng, giữ chân nhân viên, các thế hệ tại nơi làm việc và nhiều chủ đề khác, bà đã có nhiều bài diễn thuyết tại nhiều hiệp

hội nghề nghiệp trên toàn quốc. Barbara là một học giả tại Bảo tàng Nghệ thuật Hoa Kỳ Smithsonian và là cựu thành viên hội đồng quản trị của tổ chức Hỗ trợ gia cư Bắc Virginia.

CORNELIA GAMLEM

Cornelia Gamlem, Chuyên gia cao cấp về Nhân sự (SPHR), là chủ tịch và người sáng lập của GEMS Group Ltd., một công ty tư vấn quản lý giúp nhiều khách hàng giải quyết các vấn đề liên quan đến các sáng kiến nhân sự, hiệu quả kinh doanh và tuân thủ. Trước khi đảm nhiệm các vị trí này, bà đã làm việc cho CSC ở các vị trí nhân sự cấp cao và chịu trách nhiệm quản lý các chính sách, chương trình và sáng kiến hỗ trợ nguồn nhân lực và các hoạt động tuyển dụng. Cuốn sách của Cornelia - *Cẩm nang thiết yếu về mâu thuẫn nơi công sở* , đồng tác giả với Barbara Mitchell, được xuất bản vào tháng 9 năm 2015. Ngoài ra, bà là đồng tác giả của một cuốn sách về chống phân biệt đối xử *Roadmap to Success: 5 Steps to Putting Action Into Your Affirmative Action Program* (tạm dịch: *Lộ trình thành công: 5 bước để hiện thực hóa chương trình chống phân biệt đối xử của bạn*). Cornelia cũng là tác giả của các bài xã luận và các bài báo cho các ấn phẩm ngành.

Là một tình nguyện viên tích cực, Cornelia phục vụ trong một số nhóm đặc nhiệm cùng với các nhóm người sử dụng lao động cấp quốc gia có ảnh hưởng đến chính sách công và trong một số vị trí lãnh đạo tình nguyện cho Hiệp hội quản lý nhân sự Hoa Kỳ (SHRM), bao gồm Ban giám đốc quốc gia, Hội đồng diễn đàn toàn cầu và Ủy ban quốc gia về đa dạng nơi làm việc của Hiệp hội quản lý nhân sự Hoa Kỳ.

Bà đã được cấp chứng nhận của Ủy ban Cơ hội Việc làm Bình đẳng ba lần và thường được mời phỏng vấn. Các phát biểu của bà được trích dẫn trên *Tạp chí Phố Wall, Thời báo New York, Thời báo Tài chính, Tin tức, Quả cầu Boston* và *Tạp chí Fortune* , và bà cũng thường xuyên nói chuyện với các nhóm kinh doanh. Bà tốt nghiệp Đại học Marymount và nhận bằng thạc sĩ quản lý nhân sự tại đây. Cornelia được chứng nhận là Chuyên gia cao cấp về Nhân sự (SPHR). Bà đã giảng dạy các khóa nhân sự tại một số trường cao đẳng và đại học ở Washington, D.C.

Liên lạc với Barbara và Cornelia

Ghé thăm trang web của chúng tôi:

www.bigbookofhr.com

www.essentialworkplaceconflicthandbook.com

Đọc blog hàng tuần của chúng tôi:

makingpeoplematter.blogspot.com

Theo dõi chúng tôi trên Twitter:

@bigbookofhr

@gotworkconflict

Chú thích 2

i. Thuật ngữ được dùng để chỉ những người sinh trong khoảng những năm 1980 đến 2000.

ii. Là thế hệ sinh vào khoảng giữa năm 1946-1964.

iii. Là thế hệ sinh từ năm 1995 trở về sau.

iv. Một trong bốn công ty kiểm toán hàng đầu thế giới hiện nay cùng với Deloitte, Ernst & Young và KPMG. (BTV)

v. Chứng chỉ Chuyên viên nguồn nhân lực (PHR – Professional in Human Resources) và Chuyên viên cao cấp nguồn nhân lực (SPHR – Senior Professional in Human Resources).

vi. Quy trình I-9 liên quan đến người lao động và người sử dụng lao động để xác định một người có được quyền làm việc trong lãnh thổ của Mỹ hay không. (ND)

vii. Chi phí trọn gói (closing cost) tại Mỹ bao gồm chi phí lần đầu cho luật sư, chi phí trả cho bên cho vay tiền (ngân hàng), thuế nhà đất và chi phí bảo hiểm cho căn nhà đến lúc có thể cư trú. (ND)

viii. Mẫu W-4 được gọi là Giấy chứng nhận khấu trừ nhân viên. W-4 giúp người sử dụng lao động xác định mức thuế thu nhập liên bang phải khấu trừ từ tiền lương của nhân viên.

ix. Thế hệ X chỉ những người sinh ra từ năm 1965 đến năm 1980. (BTV)

x. Hoạt động (thường là ngoại khóa) được tổ chức trong giờ ăn trưa. Người tham dự mang theo túi giấy nâu đựng đồ ăn trưa của mình, vừa ăn vừa nghe nói chuyện hoặc tham gia thảo luận. (BTV)

xi. Hiệp hội toàn cầu dành cho các chuyên gia quản lý nguồn nhân lực và các nhà lãnh đạo doanh nghiệp tập trung vào việc thu hút,

thúc đẩy và giữ chân nhân viên.

xii. Tại Hoa Kỳ, kế hoạch 401(k) là tài khoản lương hưu đóng góp đủ điều kiện về thuế, được xác định trong tiểu mục 401(k) của Bộ luật Thu nhập Nội bộ. (BTV)

xiii. Guide Chart Profile và Hay Plan là hai phương pháp được các doanh nghiệp và tổ chức sử dụng để vạch ra vai trò công việc của nhân viên trong bối cảnh cơ cấu tổ chức, cho phép các tổ chức lập bản đồ và sắp xếp vai trò/công việc của nhân viên. (BTV)

xiv. Tài khoản đầu tư hưu trí dành cho những người làm trong các tổ chức phi lợi nhuận, tổ chức tôn giáo, chính phủ hoặc trường học.

xv. Kế hoạch tiết kiệm hưu trí được tài trợ bởi cơ quan và được miễn thuế. Loại kế hoạch này được cung cấp cho nhân viên chính phủ tiểu bang và địa phương, kể cả nhân viên cảnh sát, nhân viên cứu hỏa, và công chức khác.

xvi. Công ty dịch vụ tài chính đa phương tiện cung cấp tư vấn tài chính cho các nhà đầu tư thông qua các dịch vụ chứng khoán, đầu tư và tài chính cá nhân khác nhau. (BTV)

xvii. Chỉ những người sinh ra vào Thời kì bùng nổ trẻ sơ sinh. Một người được gọi là Baby Boomer khi người đó sinh vào khoảng thời gian từ năm 1946 - 1964 ở Anh, Mỹ, Canada và Australia. (BTV)

xviii. Thế hệ Z (còn gọi là thế hệ I-Gen) chỉ những người sinh từ năm 1996 trở đi. (BTV)

xix. Kỹ thuật hội ý do một nhóm người thực hiện nhằm tìm ra lời giải cho vấn đề nào đó bằng cách thu thập tất cả ý kiến của nhóm người này nảy sinh trong cùng một thời gian theo một nguyên tắc nhất định.

xx. Một môn học về khả năng, giới hạn của con người. Từ đó có thể tăng khả năng và tối ưu hóa điểm mạnh của con người, hay để bù trừ khiếm khuyết, để bảo vệ điểm yếu.

xxi. Một hiệp hội của các nghệ nhân hoặc thương nhân giám sát việc thực hành thủ công/thương mại của họ trong một khu vực cụ thể. Các loại bang hội sớm nhất được hình thành như một tổ chức thương nhân, thường hoạt động trong một thành phố và thực hiện một giao dịch duy nhất.

Cuốn sách này xin dành tặng cho gia đình tôi, những người đã khuyến khích tôi trong dự án này bằng nhiều cách khác nhau! Cảm ơn mọi người vì đã luôn đồng hành cùng tôi.

- BARBARA MITCHELL

Cuốn sách này xin dành tặng cho cha mẹ tôi, Vincent và Cornelia Gibaldi, những người đã dạy tôi giá trị của sự chăm chỉ và liêm chính. Tôi ước họ cùng ở đây để chia sẻ cột mốc này với tôi.

- CORNELIA GAMLEM

Xin tưởng nhớ về R. Gregory Green, SPHR, GPHR. Nhờ sự lãnh đạo của ông, nghề nhân sự đã được nâng lên một tầm cao mới.

Trong quá trình viết cuốn sách này, đã có nhiều người bạn giúp chúng tôi cho tới lúc hoàn thành.

Chúng tôi xin bày tỏ lòng biết ơn đối với những người đặc biệt sau: Susan Devereaux, người biên tập và hiệu đính bản thảo cuốn sách. Những hiểu biết sâu sắc và những câu hỏi tuyệt vời của Susan đã giúp chúng tôi viết ra một cuốn sách mà chúng tôi hy vọng là đáng đọc. Đồng nghiệp và người bạn đáng quý của chúng tôi, Mary Jane Sinclair, đã chia sẻ chuyên môn và kinh nghiệm phong phú của mình bằng cách viết một chương quan trọng về phát triển cơ cấu lương thưởng cho chúng tôi. Một đồng nghiệp và người bạn đáng quý khác, Jennifer Whitcomb, đã viết chương huấn luyện cho chúng tôi. Một người bạn tốt đồng thời là cố vấn pháp lý, Robin McCune, với nhiều năm kinh nghiệm thực hành về luật lao động đã xem xét và chỉnh sửa các phần về bối cảnh pháp lý của cuốn sách này.

Những người khác đã hỗ trợ chúng tôi trong quá trình viết sách bao gồm Sharon Armstrong, Mary Walter Arthur, Leslie Borta, Angela Galyean, Becky Hadeed, Linda Keller, Gary Cluff, Gary Kushner, Suzanne Logan, Tom Murphy, Lance Richards, John White và Melanie Young.

Xin cảm ơn người đại diện xuất bản của chúng tôi, Marilyn Allen, vì sự giúp đỡ và lời khuyên của cô và tất cả mọi người tại Nhà xuất bản Career Press vì sự hỗ trợ và niềm tin của họ dành cho chúng tôi!

Cuối cùng, Cornelia xin gửi lời cảm ơn đặc biệt đến Carl Gamlem và Erik Gamlem, những người đã ủng hộ nỗ lực viết cuốn sách này này theo những cách không thể diễn đạt thành lời. Và Barbara xin

gửi lời cảm ơn đặc biệt đến gia đình Mitchell, gia đình Reebel, gia đình Lohr, gia đình Waites, gia đình Parnaby, gia đình Donegan và gia đình McGuire vì tình yêu và sự hỗ trợ vô điều kiện.

Về dịch giả Lê Đức Thuận

Ông Lê Đức Thuận hiện là Tư vấn viên Cao cấp của Talentnet Corporation. Ông hoạt động trong lĩnh vực phát triển nhân tài, quản lý sự thay đổi của tổ chức và hệ thống đãi ngộ. Với hơn 30 năm kinh nghiệm, ông đã làm việc trong nhiều ngành công nghiệp khác nhau như dầu khí, hàng tiêu dùng nhanh, sản xuất, khách sạn và dịch vụ lưu trú, dịch vụ tài chính, tư vấn nhân sự tại Việt Nam, các nước trong khu vực châu Á, Thái Bình Dương và châu Úc.

Trước khi làm việc cho Talentnet Corporation, ông Lê Đức Thuận từng là Giám đốc Nhân sự cho nhiều công ty đa quốc gia tại Việt Nam và khu vực Đông Bắc Á như Schlumberger, Nestlé, BlueScope Steel, Transocean, Ho Tram Project Company, KS Drilling, Pavo Capital and Empire Hospitality. Ông cũng từng là Giám đốc Lương và Phúc lợi của Tập đoàn Transocean khu vực châu Á, Thái Bình Dương và châu Úc.

Ông Lê Đức Thuận là Cử nhân Quản trị Kinh doanh tốt nghiệp Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, Việt Nam. Ông tham gia nhiều khóa đào tạo về quản trị nhân sự và phát triển lãnh đạo do các công ty hàng đầu trên thế giới tổ chức như Schlumberger, Nestlé, Transocean, BlueScope Steel... Ông cũng tham gia các khóa học của Mercer và HAY về xây dựng và quản lý hệ thống đãi ngộ.

NGUYỄN HỮU PHƯỚC

Luật sư Nguyễn Hữu Phước nhận bằng Thạc sĩ Luật Thương mại quốc tế tại trường Đại học Luật Bristol (UWE), bằng cử nhân luật tại Đại học Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh và cử nhân ngôn ngữ (tiếng Anh) tại trường Đại học Sư phạm.

Luật sư Nguyễn Hữu Phước là người sáng lập của Công ty luật Phuoc & Partners, ông có hơn 20 năm kinh nghiệm hành nghề tư vấn pháp lý cho doanh nghiệp, trong đó tập trung vào luật lao

động và việc làm.

Luật sư Nguyễn Hữu Phước cũng là tác giả của 3 cuốn sách về luật lao động bao gồm: *Sổ tay pháp luật lao động, Các câu hỏi thường gặp trong pháp luật lao động (đều xuất bản năm 2018) và Các biểu mẫu nhân sự khó tìm liên quan đến pháp luật lao động (xuất bản năm 2019).*

TRẦN THỊ CHI LINH

Bà Trần Thị Chi Linh là Chuyên viên Nhân sự cấp cao (SPHRi) được chứng nhận bởi HRCI, Tổ chức uy tín hàng đầu thế giới về Chứng nhận Nhân sự quốc tế. Bà hiện là Giám đốc Nhân sự và Hành chính tại Tập đoàn Giáo dục & Quản lý khách sạn Citysmart. Bà có hơn 15 năm kinh nghiệm làm việc trong môi trường quốc tế, đa văn hóa với chuyên ngành Quản trị nhân sự, quản trị văn phòng và hành chính.

Bà Trần Thị Chi Linh là Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh và Marketing tại trường Đại học Libre de Bruxelles (ULB) và Trường Kinh doanh Solvay. Ngoài các tiêu chuẩn thực hành quản trị nhân sự tốt, bà Trần Thị Chi Linh đang tập trung học hỏi và phát triển về quản lý hiệu suất của nhân viên, các giải pháp quản lý hệ thống và hiệu suất bằng ERP, AI và máy học.

NGUYỄN THỊ TRÚC MAI

Bà Nguyễn Thị Trúc Mai hiện là Giám đốc Nhân sự tại Ekino Vietnam. Với hơn 12 năm kinh nghiệm, bà đã làm việc trong các ngành công nghiệp khác nhau như hàng tiêu dùng nhanh, sản xuất, dược, công nghệ thông tin.

Trong quá trình quản trị nhân sự, bà tập trung vào các lĩnh vực tuyển dụng và giữ chân nhân tài; đào tạo và phát triển nhân viên; hệ thống phúc lợi và đãi ngộ. Hiện nay, bà đang nghiên cứu các lĩnh vực tâm lý học và huấn luyện để cố vấn cho các tổ chức nói riêng và hỗ trợ sự phát triển tiềm năng của con người nói chung.

PHẠM THÚY PHƯƠNG

Bà Phạm Thúy Phương tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh (MBA) năm 2009 tại Trung tâm Đào tạo về Quản lý Pháp Việt (CFVG). Bà có 15 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực quản trị nhân sự tại các công ty đa quốc gia và nhiều kinh nghiệm trong việc xây dựng các chính sách về nhân sự, chính sách tiền lương, chế độ đãi ngộ, quan hệ lao động và tuyển dụng cũng như triển khai hệ

thống phần mềm nhân sự (HRIS).

Hiện bà đang phụ trách mảng tiền lương,chế độ đãi ngộ và mảng tuyển dụng tại Công ty Truyền hình số Vệ tinh Việt Nam (K+).

NGUYỄN ĐỨC TOÀN

Anh Nguyễn Đức Toàn hiện là Trưởng phòng Phát triển Nguồn nhân lực của Vina Kraft, một doanh nghiệp liên doanh giữa tập đoàn SCG (Thái Lan) và Rengo (Nhật Bản). Hơn 10 năm làm việc tại Vina Kraft, anh hoạt động trong các lĩnh vực như phụ trách tuyển dụng, lương bổng, quan hệ lao động, đào tạo…

Anh Nguyễn Đức Toàn đã tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh (MBA) tại Trung tâm Đào tạo về Quản lý Pháp Việt (CFVG) và không ngừng bồi dưỡng năng lực chuyên môn để theo đuổi đam mê trong lĩnh vực quản trị và phát triển nguồn nhân lực.